



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ANALISIS DE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN
BANCOESTADO CONTACTO 24 HORAS

CESAR ANTONIO VALENCIA SANTOS

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: EDUARDO HAYE A.

Viña del Mar, Enero de 2010

ÍNDICE

Introducción	5
---------------------------	---

Capítulo 1: Marco Teórico

1.1.-La naturaleza de los Recursos Humanos.....	6
1.2.- Elementos relacionados con la administración de Recursos Humanos.....	7
1.3.- Estilos de Administración de Recursos Humanos (ARH).....	11
1.3.1.- La teoría X y la teoría Y de McGregor.....	12
1.3.2.- Teoría Z.....	17
1.4.- Descripción de Cargos.....	18
1.5.- Análisis de Cargos.....	20
1.6.- Estructura del Análisis de Cargo.....	21
1.7.- Métodos de descripción y análisis de cargos.....	23

Capítulo 2: Antecedentes de la empresa

2.1.- Reseña Histórica.....	27
2.2.- Visión.....	28
2.3.- Valores.....	29
2.4.- Misión.....	30
2.5.- Productos.....	31
2.6.- Servicios.....	36
2.7.- Mercado.....	42

2.8.- Estructura Organizacional.....	43
2.8.1.- Área de Gerencia.....	43
2.8.2.- Área de Operaciones.....	44
2.8.3.- Área de Recursos Humanos.....	47
2.9.- Organigrama Institucional.....	49
2.10.- Principales políticas de BancoEstado Contacto 24 Horas.....	50

Capítulo 3: Descripción de las funciones realizadas

3.1.- Trabajo desarrollado.....	51
3.1.1.- Administrativo de RRHH.....	51
3.2.- Problemas encontrados.....	55
3.2.1.- Dependencia funcional.....	55
3.2.2.- Capacitación.....	57
3.2.3.- Automatización de sistemas.....	58
3.2.4.- Ordenamiento y responsables formales de procesos.....	59
3.3.- Soluciones y acciones propuestas.....	60
3.2.1.- Manual de funciones.....	65
3.2.2.- Ficha de formalización de procesos.....	68
3.4.- Descripción de resultados.....	72
3.4.1.- Capacitación.....	72
3.4.2.- Disminución de la dependencia funcional.....	73
3.4.3.- Mejora del control y del desempeño en general.....	74

3.4.4.- Ordenamiento de procesos.....	75
3.4.5.- Implementación de acciones correctivas.....	76
Capítulo 4: Conclusiones.....	77
Bibliografía.....	81
Anexos.....	82

INTRODUCCIÓN

El siguiente informe de práctica se basa en el trabajo realizado por el autor durante los meses de enero a marzo de 2009 en BancoEstado Contacto 24 horas S.A, filial de BancoEstado en la ciudad de Lota, octava región de Chile, específicamente en la gerencia de recursos humanos.

La empresa mencionada fue elegida principalmente por el prestigio a nivel nacional asociado a BancoEstado como empresa pública y que además cuenta con la mayor cantidad de clientes en lo que se refiere a la banca en el país. Junto con ello la particularidad de que se trata de la primera y única filial en entregar servicios no presenciales, tema que será ampliado más adelante y que le da un carácter especial a la misma.

Junto con lo anterior se destaca la importancia de esta institución y su área de acción en cuanto a la correlación con las asignaturas vistas en pregrado y que son fundamentales para entender el funcionamiento de los asuntos socioeconómicos que afectan al país.

Finalmente el motivo principal de realización de esta práctica se relaciona con la posibilidad de aumentar y mejorar la experiencia profesional, en tanto que esta permite proyectar nuestro futuro laboral hacia áreas más rentables o bien que nos satisfagan como miembro de la sociedad a través de la adquisición de nuevos conocimientos y el contacto con otras personas que pueden complementar nuestro saber y desempeño.

El contenido del informe comienza con una breve reseña histórica y descripción de la institución señalada y de las funciones y tareas llevadas a cabo por el autor durante el periodo de práctica. A su vez el núcleo del trabajo se basa en la exposición de problemas existentes en el área de recursos humanos de la empresa y de la formulación de soluciones a los mismos, junto con la aplicación de estas y la medición de los resultados obtenidos.

Por otra parte el objetivo general de este informe de práctica es el siguiente:

“Analizar y optimizar la gestión del área de personal y contratos de la gerencia de Recursos Humanos de BancoEstado Contacto 24 horas S.A”

Asimismo los objetivos específicos de este trabajo son los siguientes:

- *Formalizar los procesos del área de personal y contratos en cuanto al correcto funcionamiento de los mismos.*
- *Minimizar la dependencia personal en el área de personal y contratos.*
- *Aumento de la capacitación de los empleados del área de personal y contratos.*

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

El siguiente informe trata acerca de diversas problemáticas que afectan a la empresa Banco Estado 24 horas. S.A., en lo relativo a elementos propios de las relaciones humanas dentro de toda organización, para ello es necesario explicar algunos conceptos inherentes a la disciplina.

1.1- La naturaleza de los Recursos Humanos

Toda empresa actual utiliza diversos factores productivos para la obtención de sus objetivos principales, que se diferencian entre sí, de acuerdo a los niveles de riesgo y compromiso asumidos por estas entidades. Estos factores constan de los recursos monetarios y físicos, tecnológicos y finalmente los humanos.

Los recursos humanos se componen de las personas que forman parte de la organización, junto con sus habilidades y competencias, lo que actualmente se conoce como capital humano.

La administración de recursos humanos consiste principalmente en la gestión de los recursos humanos o la gestión de personas en cualquier organización, es decir trata del estudio de las relaciones entre los diferentes estamentos de una empresa, en temas tales como las relaciones de autoridad, liderazgo, motivación, expectativas, etc.

Es necesario destacar que la administración de recursos humanos ha pasado al igual que otras disciplinas por una evolución en cuanto al tratamiento de diversos temas y a la forma de ver los mismos, por ello a continuación se muestran algunos conceptos de recursos humanos con el fin de asimilar los conceptos aplicados en este informe.

1.2- Elementos relacionados con la administración de Recursos Humanos¹

a) La organización

Los recursos humanos se insertan dentro de una superestructura denominada organización, la cual se puede definir de la siguiente manera:

- Estructura o agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito.
- Grupo de personas que actuando coordinadamente buscan alcanzar, en forma *eficiente* y *eficaz*, una meta u objetivos, que no podrían cumplir en forma individual.

Lo anterior implica que las personas actuando en forma integrada configuran a la organización en cuanto a su constitución y a su desempeño. Sin embargo esta entidad es considerada principalmente como un sistema complejo.

b) Sistemas

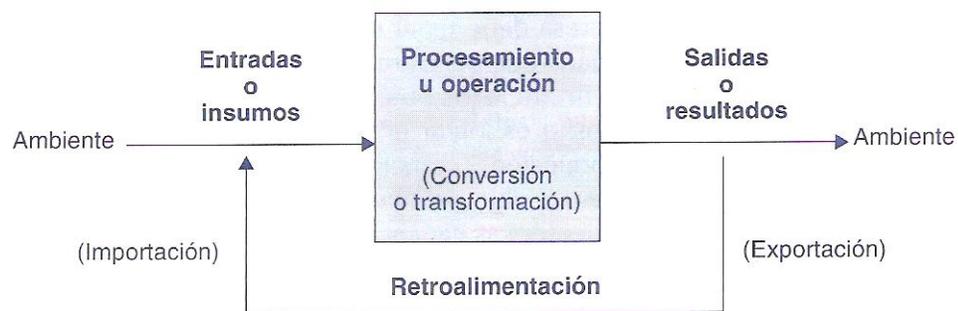
Se define como un conjunto de elementos relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar ciertos objetivos o propósitos. Los elementos que requiere un sistema constan de la materia, energía o información del ambiente, lo que se

conoce como *inputs* (entradas), que son procesados y transformados en *outputs* (salidas) hacia el ambiente y que permiten retroalimentar al mismo (*feedback*).

Es necesario mencionar que la organización es un sistema abierto, debido a que interactúa e intercambia información con su medio ambiente. Además los sistemas poseen diversos principios, entre los cuales se cuentan:

- El valor total del sistema depende de su estructura completa (no de la suma de sus partes) = *Sinergia*
- Hay un tamaño óptimo para un sistema.
- Los sistemas tienden a buscar el equilibrio con sus ambientes (homeostásis)
- Los sistemas que no interactúan con su ambiente tienden a ser limitados.

El esquema básico que ejemplifica el funcionamiento de un sistema abierto es el siguiente:



¹**Fuente:** Idalberto Chiavenato (2000).

¹ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc GrawHill. Quinta Edición. 2000. Pags 15-17

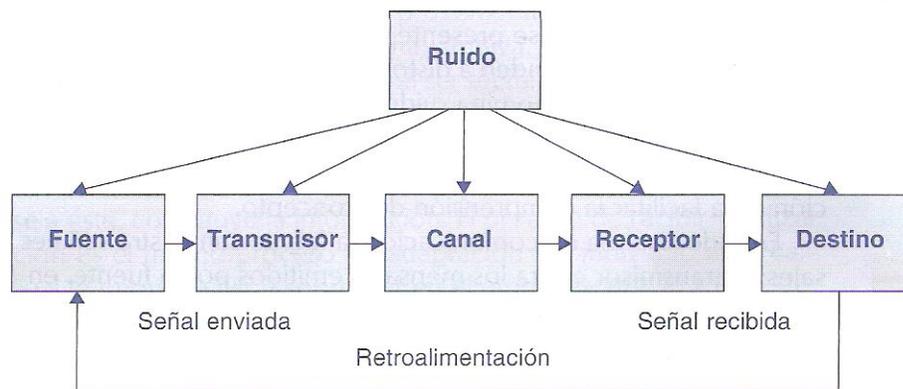
c) La comunicación

Este concepto implica transferencia de información y significados (comprensión) de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación como es sabido posee dos vertientes, una verbal y otra no verbal, la comunicación verbal es aquella que se realiza a través del lenguaje verbal, el habla, y la no verbal aquella que utiliza todos los elementos no lingüísticos tales como la proximidad, gestos, señas, etc.

Los elementos propios del proceso comunicativo:

- Emisor o fuente del mensaje.
- Mensaje: conjunto de datos o información enviada.
- Transmisor o codificador: elemento que conecta la fuente con el canal.
- Canal: lugar por donde el mensaje viaja hasta el receptor.
- Receptor o decodificador: elemento que decodifica el mensaje (lo hace entendible).
- Destino: individuo que recibe el mensaje.

El siguiente diagrama muestra el proceso completo:



Fuente: Idalberto Chiavenato (2000).

La comunicación es fundamental en las relaciones interpersonales, por lo que es indispensable entender la naturaleza de la comunicación en el interior de la organización, y junto con ello la motivación como elemento inherente de las empresas modernas.

d) La motivación

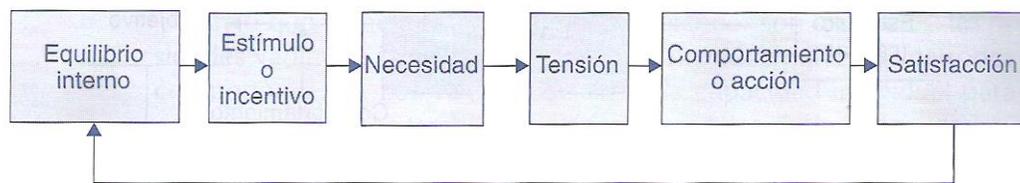
Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos.

Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. El motivador es algo que influye en la conducta de un individuo.

Por otra parte los principales elementos que se consideran para mantener a una persona motivada en una organización son los siguientes:

- Dinero
- Participación en el trabajo.
- Clima laboral grato.
- Beneficios esperados y expectativas futuras.

Por otra parte la motivación es entendida como un proceso que se expone en el ciclo motivacional:



Fuente: Idalberto Chiavenato (2000).

1.3.- Estilos de Administración de Recursos Humanos (ARH)²

La ARH esta influida profundamente por los supuestos existentes en la organización sobre la naturaleza humana. Del mismo modo, las organizaciones se diseñan y administran según las teorías que predominan, utilizando varios principios y presupuestos que configuran la manera como se administran las organizaciones y sus recursos. Por ejemplo una teoría de la organización puede establecer que el poder

² Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc GrawHill. Quinta Edición. 2000. Pags 133-140

(autoridad) debe centrarse en su totalidad en la cúpula de la organización, que la información debe seguir necesariamente la línea de autoridad y que el trabajo debe ser especializado.

La aplicación de estos principios y presupuestos determina los condicionamientos del comportamiento humano, que deben prevalecer en las organizaciones. Una de las principales teorías formuladas al respecto corresponde a las teorías X, Y y Z, que tratan acerca de la naturaleza de las relaciones humanas y como las personas se comportan en la organización en temas como la motivación, iniciativa personal, niveles de control, etc.

1.3.1.- La teoría X y la teoría Y de McGregor³

Douglas McGregor, uno de los mas influyentes teóricos del comportamiento en la teoría de las organizaciones, se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas basados en ciertos presupuestos acerca de la naturaleza humana: la tradicional (a la que denomino teoría X) y a la moderna (a la que llamo teoría Y)

³ Idem

a) Teoría X

Se basa en ciertas concepciones y premisas erróneas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana, las cuales predominaron durante décadas en el pasado:

- La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario)
- Como estos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.
- Las organizaciones pueden y deben planearse, de manera que neutralicen y controlen los sentimientos y las características imprevisibles.
- En general los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo cual es necesario un control rígido.

Dentro de esta concepción tradicional del hombre, la labor de administración se ha restringido al empleo y control de la energía humana, únicamente en dirección a los objetivos de la organización. Por consiguiente, la administración es la siguiente:

- La administración responde por la organización de los elementos productivos de la empresa-dinero, materiales, equipos y personal, y no esta en procura de sus fines económicos.
- La administración también es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar, sus acciones y modificar su comportamiento, para atender las necesidades de la organización.
- Sin la intervención activa de la administración, las personas permanecerían pasivas frente a las necesidades de la organización, e incluso se resistirían a

cumplirlas. Por consiguiente, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas; es decir, sus actividades deben ser dirigidas. Esta es la tarea de la administración. Por lo general, esto se resume diciendo que administrar consiste en lograr que las personas ejecuten las tareas.

Según McGregor, estas presuposiciones y creencias todavía determinan el aspecto humano de muchas organizaciones en que se cree que las personas tienden a comportarse conforme a las expectativas de la teoría X, con negligencia, pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad, tendencia a creer en la demagogia, excesiva exigencias de beneficios económicos , etc. Según McGregor, este comportamiento no es la causa, sino el efecto de alguna experiencia negativa en alguna organización.

b) Nueva concepción de la administración: Teoría Y

Se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana.

- El esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. El hombre común no siente que sea desagradable trabajar. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe realizarse voluntariamente) o una fuente de castigo (y debe evitarse, en lo posible)

- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para lograr que las persona se esfuercen por alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe autodirigirse y autocontrolarse para ponerse al servicio de los objetivos que se le confían.
- Confiar objetivos a una persona, a un empleado, asignar, es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo. Las recompensas más significativas como la satisfacción de las actividades del ego de autorrealización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos a conseguir los objetivos organizacionales.
- En condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre común solo se utiliza parcialmente.

En otras palabras:

- El hombre no es pasivo ni contraviene los objetivos de la organización.
- Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, estándares adecuados de comportamiento y están capacitadas para asumir plenas responsabilidades

Dentro de la concepción moderna del Hombre, a partir de la teoría Y, la labor de la administración se amplía mucho más:

- La administración es responsables de la organización de los elementos productivos de la empresa –dinero, materiales, equipos, personas-para que esta alcance sus fines económicos.
- La administración no crea la motivación, el potencial de desarrollo ni la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir el comportamiento para

alcanzar el objetivo de la organización, puesto que estos están presentes en las personas.

Dentro de esta concepción, administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación; vista así, es una administración por objetivos, no por controles.

Algunas comparaciones significativas entre las dos teorías

Teoría X	Teoría Y
1. A los seres humanos no les gusta el trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible.	1. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones.
2. Toda organización tiene objetivos, cuyo logro requiere que se obligue, se controle y hasta se amenace con castigos a las personas que en ella trabajan para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos.	2. El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer el autocontrol y autodirigirse, si pueden ser convencidas de comprometerse a hacerlo.
3. El ser humano prefiere ser dirigido, en vez de dirigir.	3. Las recompensas en el trabajo se hallan ligadas a los compromisos asumidos.
4. El ser humano procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible.	4. Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.
5. El hombre común es, relativamente, poco ambicioso.	5. La imaginación, la creatividad y el ingenio se hallan en la mayoría de las personas.
6. Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad y bienestar.	6. El potencial intelectual del ser humano normal está lejos de ser utilizado en su totalidad.

Fuente: Idalberto Chiavenato (2000).

En la actualidad, las teorías X y Z se ven como extremos antagónicos de un continuum de concepciones intermedias. En otras palabras, entre la teoría X (autocrítica,

impositiva y autoritaria) y la teoría Y (democrática, consultiva y participativa) existen degradaciones continuas y decisivas.

1.3.2- Teoría Z⁴

Ouchi publicó un libro acerca de la concepción japonesa de administración y de su empleo exitoso en las empresas norteamericanas. A esa concepción oriental dio el nombre de teoría Z, parafraseando la contribución de McGregor.

Al analizar el cuadro cultural de Japón-valores, estilos y costumbres característicos-. Yuchi muestra que la productividad es mas una cuestión de administración de personas que de tecnología, de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en al organización.

En Japón, el proceso decisorio es participativo y consensual-se consulta todo al equipo y debe llegarse a un consenso, producto de una larga tradición de participación y vinculación de los miembros en al vida de la organización. Allá el empleo es vitalicio; existe estabilidad en el cargo y la organización funciona como una comunidad unida estrechamente por el trabajo en equipo. En consecuencia, la productividad es una cuestión de organización social: la mayor productividad no se consigue a través de un trabajo más pesado, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza.

⁴ Idem.

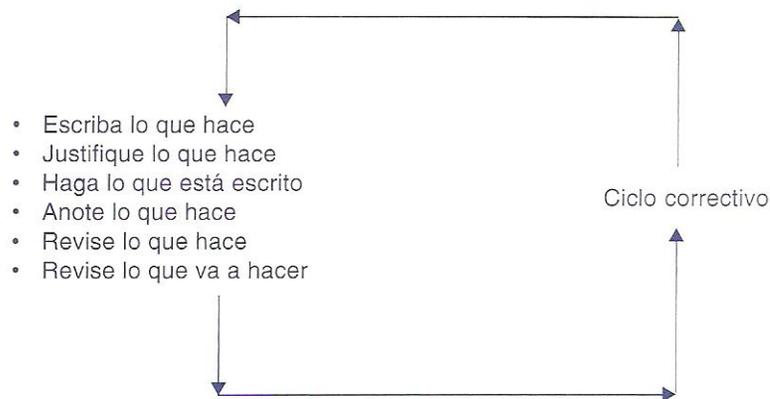
Al contrario de de lo que ocurre en otros países donde hay una relación de desconfianza entre el sindicato, el gobierno y la administración de las empresas, la teoría Z destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base cultura organizacional.

Una vez entendidas las bases del comportamiento de las personas dentro de toda empresa, es necesario exponer los conceptos relacionados con los procesos de la administración de recursos humanos en los temas relativos al ambiente en el cual esta inserto este trabajo de práctica, es decir el entendimiento de las interrelaciones entre las diferentes personas de los departamentos que componen el área estudiada y al análisis de sus cargos.

1. 4.- Descripción de Cargos⁵

Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido. La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

⁵ Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc GrawHill. Quinta Edición. 2000. Pags 331-343



Fuente: Idalberto Chiavenato (2000)

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeñan, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización.

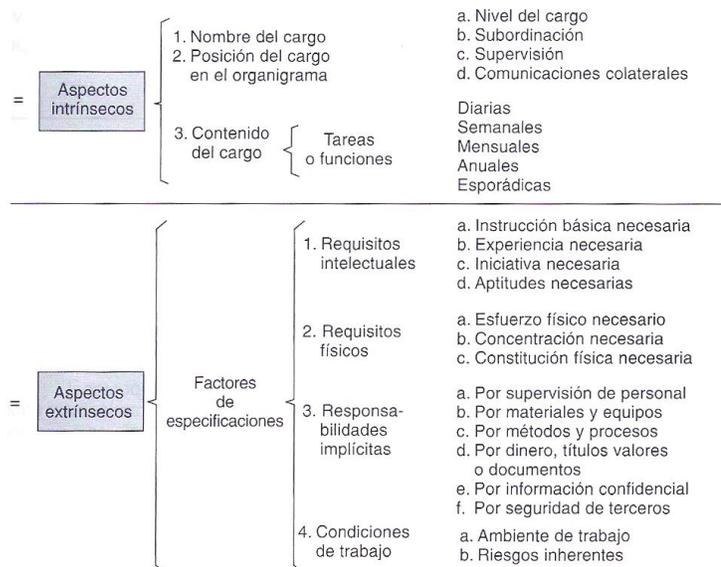
Básicamente, tareas o funciones “son los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante del cargo” las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo “es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama”.

1.5.- Análisis de Cargos⁶

Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Aunque la descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados con sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace y por que lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

La Figura 8.3 muestra el desdoblamiento de la descripción y del análisis de cargo



Fuente Idalberto Chiavenato (2000)

⁶ Idem.

1.6.- Estructura del Análisis de Cargo⁷

La descripción del análisis de cargos es una simple exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante de un cargo, en tanto que el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante. Entre otras palabras, cuales son los requisitos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las responsabilidades que el cargo le impone y en que condiciones debe desempeñar el cargo.

En general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

1. Requisitos Intelectuales :

Tiene que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

- Instrucción básica
- Experiencia básica
- Adaptabilidad al cargo
- Iniciativa necesaria

⁷ Idem

2. Requisitos físicos

Tiene que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual
- Destreza o habilidad
- Constitución física necesaria

3. Responsabilidades implícitas

Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo-además del trabajo normal y de sus funciones-por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos

- supervisión de personal
- material, herramientas, o equipo
- dinero, títulos valores o documentos
- contactos internos o externos
- información confidencial

4. Condiciones de trabajo

Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificaciones.

- Ambiente de trabajo
- Riesgos

Desde el punto de vista de los factores de especificaciones, el análisis de cargos puede estructurarse mediante un esquema de estandarización que facilite en gran parte, la recolección de información y permita tener una base aceptable de comparación entre los cargos.

1.7.- Métodos de descripción y análisis de cargos⁸

La descripción y el análisis de cargos son responsabilidad de línea y función del staff, es decir, la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad del staff, representado en primera instancia por el analista de cargos, quien puede ser un empleado especializado del staff, el jefe de departamento en que esta localizado el cargo que va a describirse y analizarse, o el propio ocupante del cargo.

⁸ Idem.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son:

1. Método de Observación directa:

Es uno de los métodos mas utilizados tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia, Su aplicación resulta mucho mas eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, y de tiempos y métodos. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos. Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación.

2. Método del Cuestionario

Para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que diligencie un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos. El cuestionario debe elaborarse de

manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

3. Método de la entrevista

El enfoque mas flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si esta bien estructurada, puede obtenerse información acerca de toso los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porqués y los cuando. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cago, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son validos. Garantiza una interacción frente afrente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de deudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados obstructores y obstinados. En la actualidad, los responsables de elaborar los planes de análisis de cargos prefieren este método basado en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

4. Métodos Mixtos

Es evidente que cada uno de los métodos de análisis posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

- a. Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo
- b. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior
- c. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- d. Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior
- e. Cuestionario y observación directa ambos con el ocupante del cargo.

CAPITULO 2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

2.1.- Reseña Histórica

Ubicado en la ciudad de Lota, VIII Región, su construcción y habilitación implicó una inversión de siete millones de dólares, y en la actualidad atiende más de 15 mil llamadas diarias de entrada, por sobre 6 mil solicitudes vía Internet mensuales y el tratamiento de un promedio de 150 mil registros mensuales para actividad outbound (llamada de salida).

Este Call Center y su decisión de instaurarlo en Lota nacen el año 2001 a partir de una reunión entre el ex mandatario Ricardo Lagos Escobar y el ex presidente de BancoEstado Jaime Estévez Valencia.

La creación de esta nueva empresa en la zona, sirvió para mitigar el efecto del cierre de los yacimientos de Lota en el año 1997, proporcionando nuevas fuentes de trabajo para una comunidad con un gran número de cesantes.

Así, esta empresa se convierte en pionera en su género, constituyendo un ejemplo de descentralización de iniciativas empresariales.

Su número de trabajadores ha ido en aumento a medida que la actividad se ha ido desarrollando: cuando comenzó este proyecto en el año 2001, trabajaban 60 personas y, a la fecha, el número de trabajadores alcanza a más de 400

BancoEstado Contacto 24 horas S.A. es la primera y única filial de BancoEstado cuya función es proveer a dicho banco de servicio no presencial con cobertura nacional e internacional de información al cliente vía telefónica e Internet, lo que incluye servicios de promoción de campañas, información sobre cajeros automáticos, servicios de ayuda a los ejecutivos, entre otras. Además, la empresa ha sido capaz de incursionar en el ámbito de la televenta y en el ofrecimiento de créditos de consumo, hipotecarios, seguros, tarjetas de crédito, además de la atención especializada a micro y pequeña empresa.

Entre los servicios ofertados, se destacan aquellos orientados a la venta de productos de BancoEstado con cierre telefónico y con entrega directa a domicilio del cliente. También, se menciona la atención de Preventa y Postventa de clientes de segmentos más específicos como: Personas, Microempresarios, Pequeños Empresarios, entre otros.

2.2.- Visión

Reconocidos como una empresa de clase mundial, en el ámbito de la atención no presencial de servicios financieros. Estar integrados al núcleo de los negocios de BancoEstado agregando valor a su gestión. Comprender y anticipar las necesidades de nuestros clientes y usuarios, entregando soluciones efectivas, oportunas e innovadoras.

Ser un equipo cohesionado, entusiasta y apasionado, altamente calificado y multifuncional, comprometido con la excelencia. Establecemos relaciones de confianza, promoviendo nuestro desarrollo integral en un ambiente de trabajo grato. Estamos integrados a la comunidad local, participando en su crecimiento y desarrollo.

2.3.- Valores

- Respeto: Desarrollar un ambiente agradable dentro de la organización transversalmente en todas las áreas.
- Compromiso: Cumplir a cabalidad las tareas encomendadas y objetivos dentro de la empresa.
- Equidad: Igualdad de oportunidades dentro de la organización evaluando capacidades individuales.
- Reconocimiento: Saber que nuestro trabajo es importante dentro de la empresa, ser reconocido no sólo monetariamente, sino también dándonos a conocer a cada integrante de la organización.
- Excelencia: Si logramos mejorar lo puntos anteriores se vera reflejados en nuestro quehacer diario.

2.4.- Misión

Satisfacer las necesidades de BancoEstado, desarrollando y manteniendo, en su representación, relaciones comerciales y de servicio, en forma no presencial, con sus clientes y usuarios.

Proporcionar a BancoEstado información sobre las inquietudes de sus clientes, agregando valor a sus procesos comerciales y de servicio.

2.5.- PRODUCTOS⁹

- **Ahorro**

Las cuentas de ahorro son instrumentos de inversión que permiten a sus titulares administrar sus propios dineros voluntariamente, en forma ordenada y segura, percibiendo intereses y reajustes por los montos invertidos, o en algunos casos utilizarla simplemente como medio de pago.

- **Chequera Electrónica**

La Chequera Electrónica es una cuenta vista, instrumento financiero mediante el cual los clientes encomiendan al Banco la administración y resguardo de sus fondos, permitiéndoles retirar hasta el total del dinero que mantengan en depósito. Opera a través de una tarjeta magnética con acceso a cajeros automáticos, servicio BancoEstado 24 horas y débito nacional e internacional por tratarse de una cuenta vista, la Chequera Electrónica no puede ser sobregirada.

- **Depósitos a Plazos**

Es un instrumento de inversión de corto o largo plazo que permite a nuestros clientes ver crecer su dinero con seguridad, obteniendo una rentabilidad conocida durante el período pactado y disponer de los fondos al vencimiento de éste, con la confianza y garantía que brinda BancoEstado.

⁹ www.bancoestado.cl (intranet bancoestado contacto 24 hrs)

- **Fondos Mutuos**

Es una moderna y flexible alternativa de ahorro e inversión que se ha transformado en uno de los productos más preferidos por los clientes. Conformada por los Aportes de los Clientes o Partícipes, quiénes pueden ser Personas Naturales o Empresas, donde dichos aportes constituyen lo que se denomina el “Patrimonio” del Fondo, donde la Administradora General de Fondos es la encargada de la administración de dicho patrimonio, por cuenta y riesgo de sus partícipes, quienes tienen el derecho a rescatar parcial o totalmente sus aportes en cualquier momento sujeto a las condiciones pactadas.

- **Giro Express**

Es un medio electrónico en línea que permite realizar a nuestros clientes y público en general, un servicio de transferencia de remesas de dinero de una sucursal a otra.

- **Tarjeta de Crédito**

Son un medio de pago aceptado a nivel mundial en millones de comercios, con los cuales se pueden adquirir Bienes y/o Servicios. Consta de un Cupo otorgado por el Emisor (BancoEstado) que puede ser utilizado para compras normales y en cuotas.

- **Crédito Hipotecario**

El Crédito Hipotecario es un préstamo de largo plazo con garantía hipotecaria, financiado con la emisión de Letras de Crédito Hipotecarias Reajustables y Mutuo Hipotecario Endosable. En el caso de créditos vivienda, están destinados a la

adquisición, ampliación o construcción de una vivienda nueva o usada y al refinanciamiento de créditos vivienda. En el caso de los fines generales, estos están destinados a la adquisición de sitios, parcelas (no comerciales) y la adquisición de locales comerciales y oficinas (comerciales) Compra y Venta de Acciones

- **Vales a la Vista**

Es un instrumento mediante el cual el cliente deposita fondos, recibiendo un documento emitido por el Banco, permitiéndole pagar deudas o compromisos como si cancelará en efectivo.

- **Cuenta Corriente**

Es un instrumento financiero mediante el cual el cliente encomienda al Banco la administración y resguardo de sus fondos, permitiéndole girar hasta la concurrencia de los montos que mantenga en depósito, operando básicamente mediante cheques, cajeros automáticos, Internet, pago automático de cuentas, entre otros.

- **Cuenta Activa**

El Plan de Productos Cuenta Activa es una modalidad de venta de un conjunto de medios de pago integrado por Cuenta Corriente-Línea de Crédito-Tarjeta de Crédito y Tarjeta de Cajero Automático.

Se caracteriza por tener una comisión de mantención única mensual, sin exigencias adicionales, y que reemplaza la comisión de mantención individual de cada uno de los productos considerados y por estándares de atención establecidos.

- **Fondo Solidez**

El Fondo Solidez BancoEstado, es una alternativa de inversión y/o ahorro, que permite ahorrar para los fines que el cliente prefiera. Los fondos depositados en esta cuenta, son administrados por expertos profesionales financieros de **BancoEstado Administradora General de Fondos**, empresa filial del banco, cuyo objetivo es **rentabilizar** los ahorros de nuestros clientes.

- **Boletas de Garantía**

Es un certificado otorgado por el Banco el cual le permite al tomador garantizar el cumplimiento de una obligación hacia un tercero. Pueden ser en **Pesos o UF** y deben tomar por un **monto mínimo de \$100.000** o el equivalente en UF.

- **Cuenta Rut**

Permite pagar cualquier Crédito o Tarjeta que tengas en BancoEstado, sin necesidad de ir a una sucursal.

- **Crédito de Consumo**

El CRÉDITO PERSONAL es un financiamiento otorgado por el Banco que permite al cliente contar con fondos de libre disponibilidad, pagadero en cuotas fijas mensuales, ideal para financiar todos sus proyectos familiares y personales

- **Créditos para la educación**

Los Créditos para la Educación son Financiamiento de Largo Plazo que se solicita en cualquier momento del año para pagar a una institución de Educación, parcial o totalmente, Matrícula y/o Arancel de un determinado período académico. Este pago se realiza a través de Vale Vista Nominativo a nombre de la Institución. Cada crédito financia Un año, o Semestre específico, por lo tanto se requiere un nuevo crédito por cada período a financiar. No financia períodos académicos ya cursados.

- **Crédito Universitario con garantía estatal**

Crédito Universitario es un financiamiento de largo plazo, con periodo de gracia de hasta 7 años, durante los cuales el cliente cancela solo cuotas fijas de intereses. Terminado este periodo, comienza a amortizar el crédito cancelando cuotas fijas de capital e intereses.

2.6.- SERVICIOS¹⁰

- **ONP y Emergencias**

Hoy el Centro de Contactos efectúa Bloqueos de Tarjetas y Libretas de nuestros clientes además de Órdenes de No pago de Cheques, las cuales pueden ser definitivas o provisorias.

- **Mesa ATM**

Este servicio recibe los llamados de los teléfonos que se encuentran en los SITE de Sucursal las 24 horas del día. Este servicio atiende consultas como capturo de Tarjetas

- **Caja Vecina**

Es un canal de atención para los clientes de BancoEstado disponible en locales del comercio local seleccionados por BancoEstado o bien aquellos clientes que solicitaron el servicio en la última campaña.

- **Operación Renta**

Durante el proceso Operación Renta de cada año. BancoEstado realiza Apoyo en línea a clientes para orientar a los mismos con respecto a la obtención de los documentos necesarios para el proceso, así como a preguntas frecuentes que los clientes puedan tener sobre el mismo.

¹⁰ Idem.

- **Actualización Datos**

Consiste en actualizar las direcciones de nuestro cliente, sus teléfonos o email de contacto.

- **Chilenos en el exterior**

BancoEstado, a abierto sus puertas también a todos los Chilenos Residentes en el Exterior, a quienes les interesa, por ejemplo, comprar una vivienda en Chile, enviar remesas de dinero, administrar sus pensiones que perciben a través del INP, Capredena, o AFP, o bien, permitir el ahorro de sus dineros en su país de origen.

- **MARS**

El Modelo de Atención de Reclamos y Sugerencias es un servicio que se atiende a través del 600 200 7000 y contáctenos. Cuando hablamos de Reclamos MARS, no hacemos relación a reclamos por Fraude, es decir, este modelo no incluye los reclamos por dispensación parcial de dinero, no dispensación de dinero o similares, ya que este tipo de reclamos el cliente debe dejarlos estipulados en forma escrita en la sucursal de BancoEstado

- **Mesa Web-Portal**

El servicio consiste en atender consultas referidas al Nuevo Sitio Web, esto es, navegación y uso del sitio. El sitio publico contiene información de productos y servicios disponibles para todos los clientes, mientras que en el sitio privado o Banca en Línea el cliente debe Clave de Acceso para ver sus productos y de Transferencias de Fondos para transferir su dinero a otras personas u otros bancos.

- **Filtro-Filtro SAC**

Derivar los llamados de clientes a Ejecutivos Comerciales hacia Centro de Contacto, ya sean de tipo operativo o de índole comercial.

- **Mesa Central**

Este servicio atiende llamadas del 970 7000 que, tanto clientes y ejecutivos de BancoEstado, utilizan para conocer teléfonos de otras personas o bien para comunicarse con áreas específicas

- **APV fondos Mutuos**

El Ahorro Previsional Voluntario (APV) es un mecanismo que se realiza a través de un contrato, el cual permite a los trabajadores dependientes, independientes y pensionados ahorrar por sobre lo que cotizan obligatoriamente en su AFP o en el ISP (ex INP), con importantes beneficios tributario, con la finalidad de anticipar la edad de jubilación o aumentar el monto de la pensión a la edad legal

- **Servicios Internacionales**

Los Convenios de Pagos Internacionales son envíos de dinero por parte o hacia un Banco Corresponsal. El objetivo es que personas, empresas, instituciones o corporaciones puedan enviar y recibir dinero de forma rápida, confiable y segura.

- **Banca Empresas**

El servicio consiste en atender llamadas referidas a Grandes y Medianas Empresas, como a su vez Empresas del ámbito de Inmobiliarias y Concesiones. Estas llamadas pueden estar referidas a temas que gestionados y resueltos por Ejecutivos de Cuentas, Leasing y Servicios de la Banca Institucional de BancoEstado

- **Sucursal Nueva York**

El servicio consiste en atender llamadas referidas a Grandes y Medianas Empresas que deseen abrir una cuenta en la sucursal que BancoEstado tiene ubicada en Nueva York. Estas llamadas pueden ser porque el cliente quiere aperturar un producto en dicha sucursal, tiene un producto pero desea información sobre él o tiene problemas con Internet. Para eso los clientes deben llamar al 02-6704848.

- **CRM**

Proyecto CRM, es una estrategia comercial que integra a todas las áreas del banco, bajo un concepto multicanal y multibanca, con un impacto directo en nuestros clientes.

- **Hot Line / IVR**

Cuando un cliente se acerca a la sucursal y esta determina que la operación, consulta o requerimiento del cliente puede atenderse vía telefónica, se le direcciona al teléfono rojo para que este navegue a través del IVR o bien, se comunique finalmente con un ejecutivo telefónico.

- **Contáctenos**

Servicio encargado de atender solicitudes y consultas a través del Sitio Público de BancoEstado. Estas consultas pueden estar referidas a productos bancarios o de temas específicos de clientes y no clientes del Banco.

- **ServiEstado**

La Filial Centro de Servicios ha habilitado el número telefónico **600 200 0011** para la atención de consultas respecto a la atención y servicios que ofrece la sucursal

- **Rediseño IVR**

Banco Estado en su arresto continuo por mejorar su Calidad de Servicios y superar de manera ecuánime a la Banca Privada a iniciado múltiples proyectos de gran impacto social y financiero. Por ello se rediseñó el IVR del 6002007000 con el objetivo principal de optimizar la usabilidad de este medio que facilite las operaciones a los distintos clientes de BancoEstado. Este desafío se inicia con el incremento en el uso del IVR.

- **Reposición**

Nuestro proceso consiste en ofrecer la reposición de la tarjeta de cajero automáticos a nuestros clientes de BancoEstado que ingresen al Servicio de Atención Clientes y soliciten el bloqueo de su tarjeta de cajeros , como titular o solamente necesiten una nueva tarjeta para operar.

- **Piloto Canal SMS**

A partir del martes 14 de marzo, BancoEstado envía información a través de Mensajes de Texto a celulares de nuestros clientes. Esta primera entrega, incentiva a los clientes a utilizar su Tarjeta de Crédito y este mensaje será enviado a 7.000 clientes con y sin oferta de TCR. El mensaje de texto dice lo siguiente: *"Aprovecha las increíbles promociones de tus Tarjetas BancoEstado, descúbrelas en www.bancoestado.cl o llama al 6004007000"*.

2.7.- MERCADO¹¹

Como ya fue mencionado BancoEstado Centro de contactos 24 hrs. es una filial de BancoEstado por lo tanto su competencia directa no es la banca propiamente tal, sus clientes son los clientes de BancoEstado, es decir no compiten por clientes de la banca, sino solo con las empresas de Callcenter que prestan servicios similares, manteniendo una diferenciación por calidad de servicio otorgado.

Sus principales competidores son **Atento** que es una de las más importantes compañías de *Contact Center* y *BPO* del mundo. Es responsable por la relación entre empresas, sus clientes y usuarios, a través de plataforma tecnológica y de procesos que permiten la interacción a través de variados canales de atención, con los diferentes sectores económicos privados y de la administración pública.

Otro gran competidor es **Action Line S.A** que forma parte de la división **Contact Center** mas importante de Latinoamérica y es una empresa miembro del grupo **WWP** que opera desde hace mas de 15 años en la región (Chile, Argentina, Brasil, Perú), algunos de sus principales clientes son Grupo Telefónica, Visa, Natura, Claro, Cencosud, BBVA, Alitalia entre otros.

BancoEstado contacto 24 horas se especializa en los servicios de información y venta no presencial de los productos bancarios de BancoEstado por tanto su diferenciación y competitividad se refleja en la calidad de atención de sus ejecutivos.

¹¹ Idem

2.8-. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.8.1.- Área de Gerencia General¹²

Se encuentra encabezada por el Gerente General quien es la persona encargada de Planificar, organizar, coordinar y controlar la gestión de la empresa en su sentido amplio, liderando el logro de los objetivos organizacionales así como la implementación de estrategias destinadas a dicho propósito.

Como principales actividades realizadas por el Gerente General podemos mencionar:

- Planificar e implementar en la empresa las políticas de gestión globales indicadas por el Directorio.
- Establecer estrategias y procedimientos para las distintas áreas de la empresa.
- Reportar periódicamente al Directorio la situación de la empresa en sus diversos ámbitos.
- Actuar como Representante Legal de la empresa en las instancias que lo amerite.

El área de Gerencia cuenta con una Encargada de Comunicaciones (Periodista) quien genera las noticias en la intranet de la empresa, además de estar a cargo de la RRSS de la empresa hacia la comunidad.

¹² Jaime Reyes Pezoa. Gerente General BancoEstado Contacto 24 Horas S.A

También cuenta con el analista de Riesgo Operacional quien esta encargado de revisar todos los procesos que se ejecutan en la empresa, controlando y previniendo fallas en ellos para su posterior corrección.

La encargada de control y gestión genera los informes para las reuniones de Gerencia para la toma de decisiones, su función es fundamental ya que se relaciona con todas las jefaturas de la empresa, donde se recopila información de cada proceso realizado y estadísticas de estos que luego son entregados al gerente general de la empresa.

La Asistente administrativo (Contadora) genera los pagos de la empresa para remuneraciones, pagos de facturas a proveedores y todo gasto extraordinario que se generen

2.8.2.- Área de Operaciones¹³

Jerárquicamente se encuentra encabezada por el Gerente de Operaciones quien es la persona encargada de Planificar, Organizar, Coordinar, Controlar y Liderar la gestión de operaciones de la empresa.

Como principales actividades realizadas por el Gerente de Operaciones podemos mencionar:

- Planificar e implementar en la empresa la atención de los servicios provistos a los mandantes.

¹³ Leonardo Nualart Gho. Gerente de Operaciones BancEstado Contacto 24 Horas S.A

- Planificar e implementar en la empresa los procedimientos de operación y desarrollo de los distintos servicios.
- Actuar como interlocutor con los representantes del mandante para la ejecución y entrega de los resultados de servicios solicitados.
- Asegurar un adecuado rendimiento de los recursos humanos, técnicos y sistémicos para el desarrollo de las operaciones de la empresa.
- Reportar periódicamente a Gerente General la situación del área operaciones.
- Diseñar, desarrollar y mantener los sistemas de información internos de la empresa.

El área de Operaciones es la encargada de generar los recursos con los cuales se sustenta la empresa, en su estructura de trabajo, se divide en dos grandes áreas:

Campaña

Es el área encargada de la venta, Preventa y Posventa de Productos Bancarios tales como los diferentes tipos de Tarjetas de credito y Créditos. El área funciona a través de dos sistemas de llamadas.

- **Inbound:** Llamadas de entrada, clientes que quieren comprar o contratar un determinado producto bancario, Trajetas de credito o diferentes tipos de credito ej. Consumo, hipotecario, educación.

- **Outbound:** Llamadas de salida, es la venta telefónica de productos bancarios (créditos, tarjetas, PAT) que generan los ejecutivos del Centro de Contacto a través del recorrido de base de datos que estos poseen.

Esta área se encuentra apoyada por la UCGO (Unidad control de gestión operacional) quienes se encargan de generar y entregar la base datos de clientes (lista de recorridos) a los ejecutivos, además de llevar un control estadístico con los registros de campaña ya sean ventas realizadas, ventas no realizadas llamadas de entrada y de salida.

Servicio Atención al cliente

El área se compone de la unidad Saet (Servicio atención clientes) que, atiende las llamadas del segmento Personas del banco que mayoritariamente solicitan información de productos bancarios adquiridos, consultas de cuenta Rut, depósitos, créditos, funcionamiento de cajeros automáticos, bloqueos de cheques y tarjetas de crédito.

Llamadas de Microempresas, llamadas del servicio Cajas vecinas... y las Mesas de ayudas, en las cuales destacan la Mesa Central que atiende llamadas de clientes de BancoEstado, MAP (mesa ayuda de procesos) que atiende llamadas de ejecutivos de sucursales de BancoEstado.

La unidad Saet cuenta con el apoyo de Soporte Tecnológico área encargada de prestar ayuda al correcto funcionamiento de los sistemas SIEBEL.

BackOffice encargada de apoyar a Saet en los casos difíciles que se puedan presentar como el bloqueo de tarjetas y cheques.

2.8.3.- Área de Recursos Humanos¹⁴

Encabezada por el Subgerente de Recursos Humanos quien es el encargado de Mantener a las personas de la empresa orientadas al logro de los objetivos de la misma a través del aseguramiento de relaciones laborales, clima organizacional, nivel de motivación y satisfacción adecuadas.

Como principales actividades realizadas por el Subgerente de Recursos Humanos podemos mencionar:

- Diseñar y aplicar políticas y procedimientos en el área Recursos Humanos
- Planificar provisión de Recursos Humanos, así como ejecutar el reclutamiento y selección, interna y externa.
- Determinar necesidades de entrenamiento y planificar actividades a través de los instrumentos proporcionados por entidades relacionadas a la capacitación.
- Desarrollar y coordinar sistemas de evaluación de desempeño
- Diagnosticar continuamente clima y cultura organizacional, proponiendo intervenciones al respecto.

Además el área de Recursos Humanos se divide en dos grupos de trabajo

¹⁴ Alfredo Cabrera Cordero. Gerente de RRHH BancoEstado Contacto 24 Horas S.A

Unidad de Desarrollo

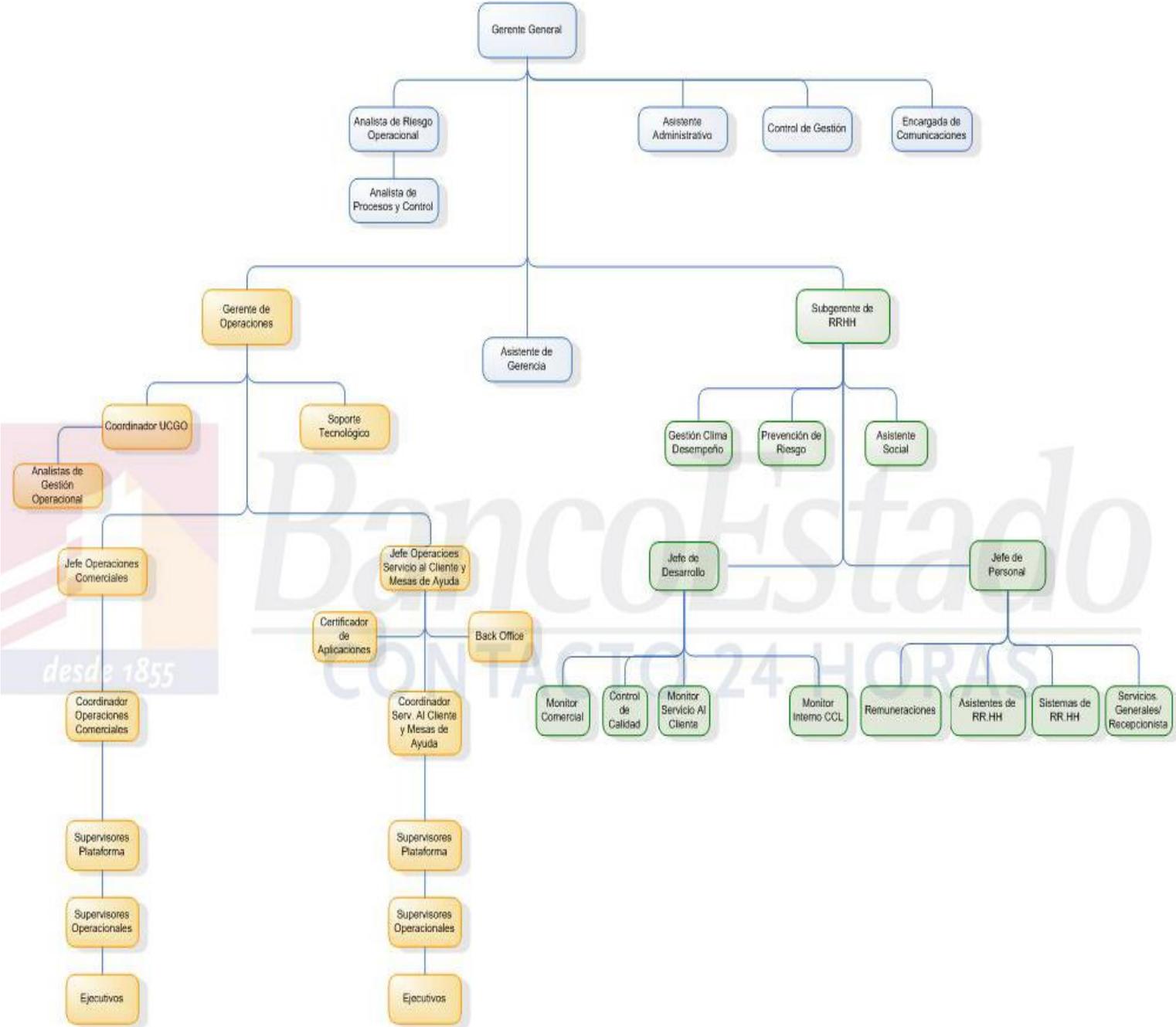
Liderada por la Jefa de unidad de Desarrolla es la encargada de planificar y coordinar las distintas unidades asimilando las estrategias de la organización. Coordinar y planificar los procesos de Capacitación, Preparar, desarrollar y ejecutar actividades de capacitación al personal, realizar evaluaciones y emitir informes de gestión de las actividades de formación a su cargo, asegurando la impecabilidad del proceso y que éste sea acorde a las necesidades de la empresa apuntando a la calidad. Monitorear, evaluar e informar permanentemente de la calidad de atención de los Ejecutivos de Atención Clientes, de acuerdo a los estándares que defina la Empresa.

Área de Personal, Remuneraciones y Sistemas

Liderada por el Jefe de Personal es la encargada de generar Contratos, Anexos de contratos y Finiquitos, realizar Informes de Gestión, Controlar las dotaciones de Personal, emitir Liquidaciones de sueldo, Imposiciones, Certificados, Vacaciones, Horas Extra, Chequera electrónica, Bonos, Haberes, Descuentos. Desarrollar sistemas y mantención BDD, RRHH,

Calcular Bono de Producción, Reconocimiento y Supervisores, Cálculo descuento Seguro Salud, generar Turnos Mesas Ayuda, Filtro y Saet

2.9.- Organigrama Institucional¹⁵



¹⁵ www.bancoestado.cl (intranet contacto 24 horas)

2.10.- Principales Políticas de BancoEstado Contacto 24 Horas¹⁶

Se destaca que esta institución no posee activos propios, ya que los que utilizan pertenecen a BancoEstado, es decir poseen un desarrollo autosustentable, por lo que se rigen por los principios de eficiencia y calidad de servicio en la determinación por ejemplo de las remuneraciones de los empleados.

Además esta empresa esta alineada con las políticas propias de BancoEstado y se rige también por las mismas estrategias de tal institución. Lo anterior se refleja en aspectos tales como reuniones periódicas de esta empresa con el directorio de BancoEstado.

También es necesario mencionar las políticas hacia la comunidad, es buscan ser socialmente responsables, en temas tales como apoyo a eventos sociales en cuanto al uso de las dependencias de la empresa para tales actos y una alianza con el Pabellón 49 de cultural de Lota y hacia sus propios empleados, asimismo en el efecto total hacia la sociedad cercana.

De acuerdo a lo observado se aprecia que la empresa mantiene una política de mejora del bienestar de sus empleados en aspectos tales como la existencia de asistente social, vicaría pastoral, psicólogos, ramas deportivas y culturales.

¹⁶ Elizabeth Villanueva Grandfelt. Encargada de comunicaciones, BnacoEstado Contacto 24 Hrs.

CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES REALIZADAS

3.1.- Trabajo Desarrollado

3.1.1. Administrativo de RRHH

El alumno desarrolló su práctica profesional en la Gerencia de Recursos Humanos, en el área de Personal y Contratos, siendo su supervisor directo el Jefe de Personal.

- **Licencias Médicas:**

Banco Estado posee un convenio con la Caja de compensación Los Héroes para el pago de las licencias médicas de sus ejecutivos. A la vez la empresa subsidia las licencias médicas de los ejecutivos esperando el pago de la caja Los Héroes.

Función: Recepción de licencia medica presentada por los ejecutivos de la empresa, en la cual justifican inasistencia por enfermedad. Tramitación de la licencia medica (completar la licencia medica y adjuntar los documentos requeridos para su envío), envío de licencia medica a COMPIN. Si la licencia médica es rechazada por el Compin se da aviso al ejecutivo para regularizar su situación y posterior pago

- **Cuadratura de Licencias Médicas**

Recepcionar la planilla de Subsidios de licencia medica entregada por la empresa en el mes a cuadrar (esta planilla la genera el encargado de Sistemas de RRHH), recepcionar la planilla de pagos de la caja Los Héroes en el mes a cuadrar (planilla entregada por la encargada de Remuneraciones).

Ambas planillas se juntan a través de un proceso en Excel dando como resultado la cuadratura final de ese mes, si el ejecutivo tuvo saldo a favor se descuenta la diferencia, si tuvo saldo en contra se cancela la diferencia ya que la formula entre el subsidio de la empresa y el pago de la caja a los Heroes debe ser 0.

- **Asignación Familiar**

Encargado de gestionar el pago del retroactivo maternal de las ejecutivas embarazadas, pago de asignación maternal, incorporación de cargas por parte de los ejecutivos. Tramitar el formulario de asignación familiar (completar el formulario, anexas documentos), enviar formulario a CCAF Los Héroes. Recepcion del pago de la asignación familiar por parte de CCAF Los Héroes y posterior entrega a la encargada de Remuneraciones para su formalización

- **Seguros cruz de Sur**

Tramitar Incorporaciones nuevas para ejecutivos que quieran afiliarse a seguros cruz del sur (llenar formulario, adjuntar documentos y envío a cruz del sur), actualización beneficiarios de vida (cuando un ejecutivo quiere incorporar o retirar a un

beneficiario al seguro de vida, asignando respectivos porcentajes). Reembolso Médicos (en el caso que un ejecutivo presente una enfermedad, si esta enfermedad se encuentra en el plan de cobertura del seguro, el seguro cancela el porcentaje por dicha enfermedad) enviar el formulario de reembolso con sus respectivos documentos, reembolso dental (los ejecutivos presentan el presupuesto de tratamiento dental entregado por el odontologo) llenar el formulario, anexar los documentos y enviar a corredora.

- **FONASA**

Solicitud de credencial (Para los ejecutivos que no tengan o hayan extraviado su credencial) Incorporación de Cargas: (ejecutivos que quieran ingresar cargas al sistema de Fonasa) Actualización de datos (ejecutivos que cambian datos personales, cambio de grupo beneficiario), para estos casos Llenar el Formulario, adjuntar los documentos para cada situación y enviar a Fonasa para su tramitación.

- **Contratos, Anexos y Finiquitos**

Elaborar los Contratos, Anexos y Finiquitos para el personal de la empresa, estos se generan con la información entregada por el Jefe del Personal bajo los requerimientos de la gerencia. Los contratos, anexos y finiquitos se generan en Excel y Word, mas su posterior tramitación (obtener firmas de ejecutivos y gerente de la empresa, archivar copias en carpetas)

- **Proveedores**

BancoEstado Centro de Contacto posee varios proveedores en el ámbito de tecnología-información, seguridad, alimentación-higiene, aseo, materiales de oficina, personal de trabajo. **Función:** Recepcionar las facturas de los proveedores, ingresarlas en el sistema (calcular IPC, si corresponde), entregar al Jefe de personal para revisión y firma, entregar a administrativo para efectuar el pago.

- **Caja chica**

Administrar mensualmente el monto de caja chica asignado para fondo deportivo, fondo asistente social, gastos para el área de personal. Funcion asignar dinero, solicitar los vales o boletas de consumo, registrar en sistema los gastos efectuados, rendir a fin de mes el monto de caja chica (anexar boletas mas el formulario de rendición para cada caso)

- **Personal Externo (EST)**

La empresa cuenta con personal externo proporcionado por Improve (Est) para cubrir periodos de vacaciones, licencias medicas y aumento de temporada para servicios especiales.

Tramitar toda la información con respecto a este personal, contratos, anexos, finiquitos, licencias médicas, liquidaciones de sueldo, horas extras, ausencias, entregar informes al jefe de personal con respecto al personal externo y contactarse con la supervisora del personal externo para cualquier situación

- **Análisis de cuenta Licencias Médicas**

Tomar la base de ejecutivos que han presentado licencia medica desde abril de 2007, donde se firmo el convenio de pagos de licencia con la caja Los Héroes, cuadrar su registros (todo el dinero que la empresa ha subsidiado en estos dos años, menos el dinero que la caja ha cancelado por las licencias) y obtener las diferencias (si el subsidio es mayor al pago de la caja, se debe descontar si el subsidio es menor al pago de la caja se debe cancelar la diferencia) el fin de la cuadratura es regularizar los pagos para que queden en 0. El resultado es entregado a la Asistente de Remuneraciones para su respectiva normalización

3.2.- Problemas Encontrados

3.2.1.- Dependencia Funcional

En el centro de contacto trabajan aproximadamente 480 personas distribuidos en sus principales áreas de trabajo, cada una de esta cuenta con un gran número de trabajadores siendo la más importante el área de operaciones donde existen más de dos personas por cargo.

El área de Recursos Humanos es la excepción, ya que esta cuenta con una sub área, encargada del personal de la empresa, en esta área trabajan actualmente 5 personas: la asistente de remuneraciones, el analista de sistemas de RRHH, el analista de turnos y

dos administrativos (apoyo al área) liderado por el Jefe de personal, esto en comparación con las otras áreas de la empresa, que poseen un mayor número de trabajadores.

Este hecho provoca un problema en el área de RRHH porque al existir una persona para cada cargo crea dependencia funcional en el área de personal y contratos (RRHH) ya que cada persona se especializa en su cargo, realizando los procesos asociados a dicho cargo, no existiendo una interrelación de la información entre ellos ni el conocimiento básico de un cargo con el otro.

A esto se suma que algunos cargos son especializados por ejemplo el asistente de remuneraciones utiliza el programa Payroll 4 para generar las liquidaciones de sueldo y los informes asociados a dicho proceso, el analista de turno utiliza el programa Teleoptic para generar los turnos de SAET Y FILTRO los servicios más grandes de la empresa que funcionan las 24 hrs. del día los 365 días del año, el analista de sistemas de RRHH utiliza el programa Access para generar la base de datos de la empresa que conlleva toda la información del personal que existe en ella además de generar nuevos circuitos de programación para el sistema, por tanto esto genera una especialización y dependencia de estas personas para generar los procesos del área de recursos humanos, que son vitales para el funcionamiento de la empresa

Uno de los problemas que se genera con esta situación es que al ausentarse alguno de estos administrativos, ya sea por vacaciones, licencia médica o día administrativo no existe una persona que puede realizar de forma eficiente estos procesos ya que son los únicos que conocen como funcionan los programas y quienes generan la información.

Debido a esta situación los administrativos durante el tiempo de vacaciones deben hacer un esfuerzo extra para adelantar los procesos y entregar la información correspondiente para que no existan problemas durante su ausencia en la empresa o casos en que han debido interrumpir sus vacaciones porque se necesita información urgente y no existe quien los pueda realizar. también han existido casos que administrativos se encuentran con Licencia Medica y deben dar indicaciones vía telefónica para obtener la información de dichos programas, en ese caso no queda mas que esperar que los administrativos retornen a sus cargos para que los sistemas vuelvan a operar normalmente.

Esto provoca un gran problema al área porque muchas veces se necesita información de manera urgente o que el sistema siga trabajando normalmente y al no suceder esto los procesos se retrasan, no son eficientes, se pierde información o la información que se obtiene no es la mas completa para el proceso requerido ni para la toma de decisiones.

3.2.2.- Capacitación

El hecho de que los cargos sean especializados genera otro problema para el área de RR.HH, la capacitación para ellos. BancoEstado Contacto 24 Horas cuenta con un área dentro de RRHH llamada *unidad de desarrollo* que es la encargada de realizar pruebas para selección de personal, evaluar la calidad de atención de los ejecutivos, y una de la mas importantes capacitar al personal nuevo y ejecutivos antiguos corrigiendo fallas en la atención brindada.

Pero esta área tampoco se especializa en los programas que utiliza Personal y Contratos, por tanto no puede capacitar a personas nuevas para esta área.

Cabe destacar que en el penúltimo cambio de Administrativo de RRHH, la nueva ejecutiva que estaba asumiendo las funciones de dicho cargo, tuvo un periodo de aprendizaje de 2 meses ya que no existía una persona o instructivo que le enseñara como realizar las funciones del área, por tal motivo las responsabilidades de este cargo debieron ser absorbidas por el resto del equipo del área, incrementando así sus funciones con el perjuicio que esto conllevaba, haciendo resaltar la falta de capacitación que existía para estos cargos.

Cuando se comenzaron a utilizar dichos programas se utilizó una capacitación externa, quienes enseñaron a utilizar los programas de forma íntegra, pero actualmente, solo los administrativos manejan los programas del área y si se desea realizar capacitaciones a otros administrativos generaría un costo para la empresa, ya que tendría que venir desde fuera.

3.2.3.- Automatización de Sistemas

Otro problema que posee el área de Personal y Contratos es una falta de automatización y centralización de sistemas esto quiere decir que hay muchos procesos que se ejecutan de forma manual sin apoyos de software el problema de esto es la pérdida de tiempo que se genera para realizar algunos procesos, los procesos que realizan los dos administrativos de RRHH por lo general son manuales en base a planillas básicas que no son estoicamente buenas y muy anticuadas, si se invierte en

softwares se podrían automatizar los procesos generando eficiencia en el proceso ejecutándose rápidamente y acortando los plazos en la entrega de la información generando mas fluidez en la realización de dichos procesos.

Todo ello se manifiesta en la inexistencia de un departamento de informática que pueda crear programas útiles a la empresa, sino que solo existe un analista de sistemas, que no crea, sino que solo se remite a optimizar elementos ya creados

3.2.4.- Ordenamiento y responsables formales de procesos

Si bien dentro de esta área de la empresa los procesos se habían establecido desde el principio en forma implícita, estos no eran uniformes ni tampoco existían responsables formales por los mismos. La información no es unificada sino que para un mismo proceso existían muchos actores, de esta forma los procesos no eran eficientes ni óptimos, incurriendo en pérdida de tiempo, y fallas de ejecución de ciertas actividades.

Sí bien estos procesos se realizan como actividades diarias, de forma mas bien mecánica definida por las personas ó entes que las realizan, la idea es que estos procesos se realicen de una manera lógica y definida, con el objetivo de cumplir con normativa y tiempos establecidos tanto interno como externo al Banco, además de considerar planes de contingencia, de bajo costo.

Lo anterior es importante debido a que dentro de todo sistema organizativo es necesario asignar responsabilidades y delegar las mismas cuando sea preciso. La inexistencia de lo anterior determina que una empresa no puede llevar a cabo un proceso

de control, ni tampoco mejoras continuas porque se desconocen las fuentes de los errores, en este caso los responsables directos.

3.3.- Soluciones y Acciones Propuestas

- **Soluciones para el problema de dependencia funcional**

Dentro de este punto se trata de minimizar la dependencia funcional existente en el área, debido a que sólo una persona estaba a cargo de ciertas funciones específicas, tal como se explicó anteriormente, para ello es necesario crear un método que permita que cada trabajador, independiente de su función conozca todos los procesos del área, como se desarrollan en detalle cada uno de ellos, que sirva como un medio de capacitación en el caso de ausencia del funcionario principal a cargo, con el fin de llevar los procesos a cabo, aun frente a este problema, sin interrumpir el correcto funcionamiento de la del área en la empresa.

- **Soluciones para el problema de capacitación**

Si la falta de capacitación del personal en áreas que no son de su competencia se deriva del alto grado de especialización de las funciones, es necesario aumentar el conocimiento de otros programas ajenos a su propio quehacer por parte de los empleados, relacionado con el problema 1 (asumir las funciones de otro empleado), esa falta de capacitación puede suplirse de la siguiente forma:

1. Invertir recursos en Unidad de desarrollo con el fin de que los capacitadores de la empresa se actualicen en sus conocimientos: Es necesario mencionar que existen 6 capacitadores dentro de toda la empresa (2 para área comercial, 2 para servicio al cliente y 2 monitores internos).

Una posible solución es que los 2 monitores internos se especialicen en los programas que utiliza el área en cuestión y capaciten a todos los funcionarios de este departamento, en casos de rotación del personal o las ausencias mencionadas.

La segunda opción dentro de este punto es la contratación de una empresa externa que realice la mencionada capacitación cada vez que se requiera, con el aumento de costos que aquello conlleva.

2. Diseñar un procedimiento común, uniformador, que permita que todos los empleados afines al área conozcan y utilicen este procedimiento en ausencia de la persona que naturalmente trabaja en esa función.

Ese procedimiento común puede tomar la forma de un manual de usuario interno de libre disposición.

- **Soluciones para el problema de automatización de sistemas**

La falta de automatización de los procesos, puede mejorar mediante lo siguiente:

1. Invertir recursos en la adquisición e implementación de un software o programa que permita que los procesos manuales se lleven a cabo en forma electrónica y que puedan ser utilizados por todos los administrativos, con el fin de disminuir los tiempos mal

utilizados y optimizar los recursos, que no son optimizados mientras se basen en operaciones manuales.

2. Complementar el cargo de Analista de sistemas ya que su función principal es optimizar los procesos del área de RRHH y no crear softwares, por esto se requiere la contratación de un Ingeniero en Informática que pueda crear e implementar el programa en cuestión.

- **Soluciones para el problema ordenamiento y responsables formales de procesos**

Se requiere la formalización de los procesos, del área de Personal y Contratos, de forma que se diseñen modelos explicativos enfocados a los usuarios del sistema, ya que son estos quienes deben realizar las actividades generadas en cada proceso, y mejorar el flujo de información entre los distintos entes involucrados

Con el fin de uniformar los procesos y asignar responsabilidades dentro del área se propone crear un procedimiento común de asignación de responsabilidades formal, que vaya en ayuda de las jefaturas y de los empleados internos en cuanto a las mejoras del control, detección de fallas, minimización de riesgos a través de un documento de uso interno.

➤ **Acciones Propuestas**

Como ya se menciono, se identificaron 4 problemas principales en el área de Personal y Contratos de la Gerencia de Recursos Humanos.

Es necesario definir cuales son aquellos problemas que pueden ser solucionados por el alumno dentro de las limitaciones de su cargo, así como aquellas que escapan de su capacidad de decisión y de asignación de recursos.

Por lo tanto la primera posible solución al problema 2 (punto1) no es posible de realizar por el alumno debido a que toda de decisión de invertir recursos pasa por gerencia general que es la que toma la decisión en este aspecto.

También la solución al problema 3 tampoco es realizable debido a los mismos motivos dados en el párrafo anterior en cuanto a la asignación de recursos y en la limitada capacidad en la toma de decisiones por parte del alumno,

- **Acciones propuestas para el problema de dependencia funcional y el problema de capacitacion (punto 2)**

Se identificaron problemas existentes en el área de Personal y Contratos, se plantearon los problemas al Jefe de Personal, conjuntamente se converso con el Gerente de RRHH dando a conocer los problemas identificados en el área. Se analizaron dichos problemas para ver la profundidad de estos y de que manera estaban afectando el desarrollo de la unidad y su eficiencia en la empresa, después del análisis se identificaron los problemas que no eran realizables por el alumno pero que pueden ser planteados en el área de Gerencia General para buscar una solución a ellos.

Los problemas que sin son realizables por la capacidad y toma de decisiones del el alumno, la viabilidad y eficacia que puedan presentar al desarrollo del área, se ejecutara bajo la supervisión del Jefe de Personal, quien controlara el trabajo desarrollado por el alumno.

Para solucionar el problema 1 (dependencia funcional) y el punto 2 del problema 2 (Capacitación) se implementara un *Manual de Funciones para usuarios*. El manual será actualizable y estará a disposición de la Jefatura que quiera conocer dichos procesos y para ejecutivo internos que trabajaran en estos cargos.

Dicho manual abarcara los cargos de Asistente de Remuneraciones, se explicara como se realiza el anticipo de sueldo y se enfocara en el uso del programa payroll que genera las liquidaciones de sueldo de los trabajadores y los libro de Remuneraciones asociado a dicho proceso. Asistente de RRHH quien desarrolla los procesos asociados a este cargo Licencias Medicas, Asignación Familiar y Solicitud de Beneficios. Asistente de RRHH quien realiza los contratos, anexos y finiquitos de los trabajadores, se encarga de los proveedores, personal externo.... etc.

3.3.1. - Manual de Funciones

El manual de funciones contiene todos los procesos que realiza el administrativo, en el se explicara paso a paso como se realiza cada uno de ellos. Para crear el manual de funciones, la información registrada en el cuaderno a traves de las entrevistas se traspasa a al programa Word. En Word se crea un formato de manual, se separan los procesos y se escriben los contenidos de cada uno, para un mejor apoyo visual se utiliza el

programa winsnap que sirve para capturar imágenes en los programas del computador, en este caso se capturan las imágenes de los programas que utilizan los administrativos.

Las imágenes también son traspasadas a Word donde se juntan con la información ya escrita, cuando el manual ya es creado, donde se explica como se realiza cada proceso y se adjunta con las imágenes, el manual es traspasado a un programa de editorial llamado e-edition donde se editan las imágenes del manual, se crea una portada para el manual, un tipo de hoja que lo acompañara y su diagramación, esto se realiza para que la presentación grafica del manual sea impecable, elevándolo a una categoría de nivel profesional y en el caso de que la empresa desee imprimirlo tendrá una muy buena calidad a la altura de revistas o libros importantes.

El manual contiene una portada con el nombre del cargo que se esta describiendo Ej. Administrativo de Recursos Humanos, una foto de la empresa como presentación principal y la imagen corporativa de la empresa (BancoEstado), el diseño de hoja lleva el logo de la empresa en el fondo y los colores utilizados son los colores corporativos de la empresa, luego en el índice se enumera el contenido del manual con el numero de pagina de cada uno de estos, para cada proceso el manual contiene el titulo principal del proceso desarrollado Ej 3. Improve (EST) luego el nombre de los subtítulos (subprocesos) que se despliegan de cada uno de ellos Ej. 3.1 Contratos-Anexos-Finiquitos, 3.2 Rotación Personal Improve. En este punto es donde se describe detalladamente paso a paso y ayudado con las imágenes como se realiza cada función relativo al cargo descrito.

- **Método de Trabajo**

Para desarrollar los manuales de funciones se realizaran entrevistas con los ejecutivos que ocupan los cargos descritos en el párrafo anterior¹⁷, estas entrevistas están respaldadas por el Jefe de Personal quien les informo a los Administrativos que se levantara dicho proyecto pidiendo la colaboración y participación de ellos en el trabajo a realizar.

En las entrevistas se toman los datos de los ejecutivos, nombre y cargo que ocupa en el área, luego se enumeran todas las actividades que realiza y que se asocian al cargo, una vez recopilada esta información con lo ejecutivos que participaran en el proyecto, se planifican las acciones siguientes.

Las acciones a seguir, es coordinarse con los administrativos para involucrarse en su trabajo diario y conocer sus funciones, para esto se llega a un acuerdo que durante la jornada laboral en el periodo de la mañana de 9 a 14 hrs, se trabajara con el administrativo quien enseñara al alumno como desarrolla su trabajo explicando paso a paso el procedimiento de cada uno de ellos. En la jornada de la tarde con la información recopilada el alumno desarrollara el proyecto creando los manuales de funciones para usuarios.

Las herramientas con las que se cuenta para realizar el proyecto son de tipo manual e informática, la información recopilada se registra en un cuaderno donde el administrativo explica como se realiza cada proceso de su cargo, luego esta información

¹⁷ Ingrid Paz Mendoza, Administrativo de RRHH. María Teresa Gutiérrez Cruz, Asistente de remuneraciones. Petronila Olivares Carrasco Administrativo de RRHH.

es traspasada a Word, de Word se traspasa a e-dition para ser editada y finalmente se convierte a formato Adobe para ser utilizado.

- **Acciones propuestas para el problema ordenamiento y responsables formales de procesos**

En el área de Personal y Contrato se detecto el problema que no existe una formalización de procesos para las actividades que desarrollan los administrativos. El analista de de Riesgo Operacional trabaja en fichas de formalización de procesos para todas las áreas de la empresa, en al cual busca desminuir el riesgo asociados a tales procesos. Al comenzar con este proyecto en el area de Recursos Humanos. Se planteo al Gerente General de la empresa que el Alumno trabajara directamente con el analista de Riesgo Operacional quedando bajo su supervisión, apoyando el levantamiento de dichos procesos colaborando en la recolección de información y diseño de las fichas, para su posterior implementación.

3.3.2- Ficha de Formalización de Procesos

La ficha de formalización de procesos contiene en la portada el nombre del proceso Ej Remuneraciones. En el cuadro inferior se registra el nombre del proceso y el código del proceso. Ej SGRH-000-REM

- **Dependencia Coordinadora:** Es el departamento que coordina el proyecto, en este caso es la Gerencia General, lugar en el cual esta inserto el Analista de Riesgo Operacional.

- **Responsable del Proceso:** Son todos los Administrativos involucrados en el proceso a realizar.

- **Fecha de Formalización-Fecha de ultima revisión:** Es la fecha del inicio del proceso y la fecha en que se realizara la revisión del proceso, momento en el cual se puede introducir algún cambio ya sea eliminar algún cuadro esquemático o incluir uno nuevo

- **Elaborado Por:** Administrativo(s) que realizo la formalización del proceso.

- **Formalizado Por:** Nombres y apellidos de la jefatura involucrada en el proceso.
Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos, Jefe de Proyecto

- **Descripción del Proceso:** Ej Remuneraciones. El proceso de Remuneraciones tiene como principal función el cálculo de la remuneración mensual del trabajador, en base al contrato de trabajo, normativas vigentes, información obtenida de las distintas áreas de la empresa como de fuentes externas y que es ingresada en un software de apoyo (PAYROLL) para calcular y emitir las liquidaciones con el detalle de pago de cada trabajador.

- **Objetivo del proceso:** Ej Remuneraciones. Emisión de liquidaciones para el pago a los trabajadores del CCL y terceros, en función de los puestos y factores determinantes de cada trabajador en el mes.

- **Alcance:** Áreas de la empresa que abarca el proceso formalizado, el proceso puede alcanzar a toda la organización o una pequeña parte de la organización.

- **Responsables:** Todos los Administrativos de la empresa involucrados en el proceso.

- **Glosario de Términos:** Conceptos relacionados con el proceso formalizado, en el se entrega el significado de dicho concepto y como se relaciona con el proceso en general.

- **Diagrama de Flujo:** Muestra en forma esquemáticamente, paso a paso y con números correlativo Ej. 1 Solicitar información. 2 Enviar Información (cuadros de esquemas), el flujo del proceso desde su inicio hasta su final.

- **Descripción del Proceso:** se desarrolla cada cuadro esquemático del diagrama de flujo ordenado por el número de actividad, rol, actividad/descripción, ir a, sistema de apoyo Manual/Electrónico, Normativa, definiciones/documentos asociados.

- **Método de Trabajo**

Identificar y analizar en forma general los distintos procesos que realiza el área de Personal y Contratos, de este modo considerar que tan amplia es la gama de estudios, para determinar los criterios de elección y así concluir cuales son los más importante y/ó necesarios, para realizar un análisis más profundo y específico sobre ellos

Realizar entrevistas personales con los principales involucrados en el proceso¹⁸, mediante cita programada por mail. Apoyado por el Gerente de RRHH. Se aplica un cuestionario (previamente diseñado), a los entrevistados, tomando sus datos personales y cargo que ocupa en el área. La principal información que se desea obtener es sobre: Entradas del proceso; Salidas del proceso; Determinar y describir los subprocesos que componen la actividad; Determinar a los principales involucrados; Dependencia de otros procesos; etc.

Realizar una presentación de prototipo a usuarios: se propone una reunión con los involucrados con el objetivo de presentarles el modelo de diseño en una primera instancia, de tal forma que se pueda identificar los detalles no considerados y de esta manera realizar las modificaciones necesarias para el funcionamiento óptimas del proceso.

Definición de prototipo final: En una última instancia se procede a realizar los cambios pertinentes en el sistema de tal forma que se consideren todos los aspectos que integran el proceso y los materiales de apoyo establecidos, de esta forma se pone fin al

¹⁸ Francisco Paredes Arias, Analista de turnos RRHH. Maria Teresa Cruz Gutiérrez Asistente de remuneraciones. Petronila Olivares Carrasco, Asistente de RRHH. Ingrid Paz Mendoza Asistente de RRHH.

estudio del proceso considerado por lo que se encuentra en condiciones para ser implementado.

Las Herramientas para realizar la ficha de formalización de procesos son: para recopilar la información a través de las entrevistas, se utiliza un cuaderno donde se registra toda la información entregada por los ejecutivos, luego esta información es procesada y traspasada al programa Microsoft Visio donde se realizan los diagramas de flujos, la ficha queda procesada en formato Word pero para que quede como archivo cerrado (impidiendo su mala utilización) es convertida en programa Adobe pdf.

3.4- Descripción de los Resultados

Como ya se mencionó las soluciones propuestas al problema de dependencia funcional y capacitación fueron implementadas con la creación de un Manual de funciones que proporcionaba una guía para el conocimiento de los procesos completos dentro del área estudiada.

Por lo tanto derivado de la implementación del manual se obtuvieron los siguientes resultados generales a partir de su aplicación inmediata, debido a la búsqueda de la simplicidad:

3.4.1.- Capacitación

Anteriormente se explicó que la unidad de desarrollo (capacitación) no satisfacía la necesidad de capacitación del área de personal y contratos, ya que esta unidad se enfocaba a la capacitación del área de operaciones.

Con este manual de funciones se logró llenar el vacío de información producto de la falta de un documento uniformador que mostrará como se realizaban los procedimientos en el área y que impedía el correcto funcionamiento de la Gerencia de Recursos Humanos y que afectaba a todas las personas de la empresa.

El manual de funciones fue aplicado en un caso real en la empresa, durante el mes de agosto del año 2009. En dicho mes la administrativa de Recursos Humanos Ingrid Paz fue trasladada a otra sucursal de la octava región, dejando vacante su puesto de administrativa de recursos humanos.

El reemplazante para el cargo de administrativo de RRHH fue seleccionado a través de concurso interno, en el cual participaron los trabajadores con más capacidades de la empresa, en la selección debieron sortear diferentes pruebas de conocimiento y entrevistas personales.

Finalmente el favorecido fue el ejecutivo Jose Villa, a quien se le hizo entrega del manual de funciones para capacitarse en las nuevas actividades que su cargo requería.

Los comentarios y observaciones que hizo el ejecutivo respecto del manual de funciones fueron muy positivas, uno porque en el área de RRHH generalmente el administrativo debe aprender solo a desarrollar las funciones del cargo y con esta herramienta será mas rápido y fácil de aprender y no dependerá de la voluntad y tiempo de otros ejecutivos para desarrollar sus actividades, otro punto que destaco fue la calidad grafica del manual, haciendo mas fácil y didáctica la manera de aprender las funciones del cargo.

3.4.2.- Disminución de la dependencia funcional

Derivado del punto anterior la existencia de un manual utilizable por toda persona que trabaja en el área, permitió que no exista tanta dependencia a una función o cargo específico, debido a los problemas que existían cuando un funcionario se encontraba ausente por cualquier razón, generando retrasos, faltas de información y coordinación.

Por lo tanto cada vez que un funcionario falte a su trabajo, otra persona podrá tomar su función y continuar las operaciones, usando esta guía de trabajo.

Con esto se favorece el desarrollo normal del area de RRRHH ya que el resto del equipo esta capacitado para asumir las funciones del administrativo faltante, ejecutando cada proceso y ayudando a que la información fluya normalmente y no se afecte la toma de decisiones por parte de la jefatura

3.4.3- Mejora del control y del desempeño general

Este manual permite que la jefatura posea mayor conocimiento de lo que hacen sus empleados y de este modo ejercer un mayor control de las actividades realizadas, con el fin de ya sea asignar, reasignar o unificar funciones y por ende lograr que su sección a cargo sea más eficiente. Junto con ello ayuda a la toma de decisiones por parte de la gerencia.

Además el manual de funciones será anexado como herramienta de trabajo para el área de Riesgo Operacional de la empresa en el cual el analista de riesgo podrá usar su contenido para mejorar la eficiencia de los procesos en los cargos del área, a través de la

optimización, también podrá detectar posibles falla y riesgos que se pueden suscitar en el desarrollo de las actividades del área de RRHH.

Es necesario exponer los resultados de la implementación de la Ficha de formalización de procesos que apuntaba a la solución del problema **ordenamiento y responsables formales de procesos**. Los resultados generales son los siguientes:

3.4.4- Ordenamiento de procesos

La ficha de formalización permitió que todos los procesos se estructuraran y fueran expuestos en un documento único, lo que permite establecer un orden lógico de las actividades, esto debido a que en el área de Recursos Humanos los procesos no estaban ordenados, estos si se realizaban normalmente, pero no existía la forma de controlar el orden lógico de cada uno de ellos, la ficha de formalización suple esa necesidad a través del diagrama de flujo, donde se muestra las etapas de los procesos siendo estos diferenciados por el numero correlativo asignado en los cuadros esquemático, con esto se genera el orden lógico de las actividades realizadas en el área de RRHH.

Junto con lo anterior, a cada actividad se le asigna un responsable que debe dar cuenta y asumir la función dada, ya que anteriormente no existían responsables formales para los procesos y en el caso de que existiera un error, era difícil identificar al responsable debido a que los administrativos no asumían su responsabilidad para no sufrir inconvenientes en su puesto de trabajo, pero con el la ficha de formalización de procesos, en el diagrama de flujo se identifican los responsables de cada proceso y en la

descripción del proceso se explica detalladamente la función y responsabilidad que ejerce cada ejecutivo en el proceso en general. Esta ficha es a su vez también una herramienta de control de gestión de las actividades.

3.4.5.- Implementación de acciones correctivas

Derivado del aumento del control ejercido sobre las tareas y sus responsables, es posible identificar fallas en la ejecución de ciertas actividades, así como ciertas debilidades y riesgos en la gestión, esto debido a la identificación de responsables y la descripción de los procesos desarrollados en la ficha de formalización.

Por ello esta ficha permite evitar ciertos errores y generar acciones correctivas por parte de la jefatura en el momento oportuno.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

El presente informe de práctica se basó en la descripción de las funciones llevadas a cabo por el autor y la identificación, búsqueda e implementación de soluciones a diferentes problemáticas que afectaban a la empresa donde el autor se desempeñó como estudiante en práctica, BancoEstado Contacto 24 horas S.A., específicamente en la gerencia de recursos humanos, área de personal y contratos.

Para ello fue necesario primeramente explicar cuales son los fundamentos conceptuales relacionados con las funciones realizadas, es decir, conocer las bases teóricas que determinan la naturaleza de los recursos o relaciones humanas, reconociendo por lo tanto que las personas se insertan dentro de complejos sistemas abiertos denominados organizaciones, que se caracterizan mayoritariamente por la existencia de objetivos idealmente comunes a todos sus miembros y que mantienen una constante retroalimentación con su medio externo.

Otro de los elementos destacables dentro de la dinámica de los recursos humanos y que se aplica a la empresa estudiada es la calidad de la comunicación existente dentro de la empresa, es decir que estas entidades sean capaces de eliminar las barreras (ruido) que dificultan este flujo comunicacional en todos sus pasos. Lo anterior es una causa de que actualmente en las empresas la información ahora ya no se mueva de forma vertical (ascendente y descendente), sino que prime la comunicación cruzada, es decir entre los diferentes niveles o funciones (en forma diagonal).

Derivado de los tópicos expuestos y como una parte fundamental de la administración de recursos humanos asoma la motivación, definida como una serie de impulsos internos que llevan a la satisfacción de necesidades.

Para ello se explicaron algunas teorías relacionadas con la motivación (X, Y, Z), que apuntaban a determinar cual es la motivación primaria del trabajador de una empresa, y entender la naturaleza de su comportamiento en el interior de la misma. El desarrollo de tales teorías permitió comprender que el ser humano puede ser un excelente trabajador siempre y cuando ciertas condiciones existan en la empresa, principalmente aquellas relacionadas con los incentivos, el clima y condiciones laborales y la confianza mutua entre los niveles organizacionales.

La parte final del marco teórico está estrechamente relacionada con la práctica realizada, la descripción y análisis de cargos. La importancia de esto radica en que es necesario establecer claramente el abanico de funciones que llevará a cabo un empleado, en función de los requerimientos de la empresa, es decir describir el cargo. El segundo concepto llamado análisis de cargos es más amplio que el anterior ya que busca determinar cuales son los requisitos, fundamentalmente físicos e intelectuales, que un trabajador debe cumplir para llevar a cabo su función, existiendo para tal fin diversos métodos de análisis de cargos.

Una vez establecidas las bases teóricas se describieron las funciones realizadas, sin embargo la parte más importante del informe constaba de la identificación de problemas existentes en la empresa y como estos se solucionarían.

Los principales problemas encontrados decían relación con la dependencia funcional a algunas personas y cargos, producto de la especificidad de tales cargos, que impedían el correcto funcionamiento y avance de las operaciones en caso de ausencia de tales personas y por ende la falta también de capacitación del personal del área de personal y contratos.

La existencia de esos problemas permitió al alumno participar activamente en la formulación de una solución efectiva, para ello el alumno tomó parte en el diseño del *Manual de funciones* explicado en el capítulo anterior, que derivó en la minimización de la mencionada dependencia funcional y en la ansiada capacitación del personal, sin incurrir en mayores costos derivados de la contratación de una empresa externa de capacitación.

Otro de los problemas presentes y que se relacionan con los anteriores es la ambigüedad que existía en cuanto al rango de funciones llevadas a cabo por el trabajador del área, es decir, una descripción de cargos deficiente se presentaba como problemática principal, no existiendo por ende uniformidad en los procesos.

La solución a esto se manifiesta con la creación de la ficha de formalización, que como ya se explicó permitió describir los cargos a cabalidad y se expresa como una herramienta de suma importancia en la gestión de las empresas modernas, lo que genera uniformidad y claridad en la aplicación de los procedimientos.

Como conclusión final es necesario destacar primeramente la importancia de la práctica realizada en cuanto a conocer y cuantificar la relevancia que posee la

administración de personas dentro de toda empresa, especialmente en la empresa en cuestión, donde la información que fluye es de vital trascendencia para las operaciones de BancoEstado y entender como el factor humano ejerce influencia en el manejo de ese flujo de información.

Además valorar la formación recibida en pregrado por el alumno, que le permitió correlacionar los conceptos fundamentales de estas y otras áreas, debido a que la empresa analiza tácitamente temas relacionados con finanzas, economía y gestión, elementos clave para insertarse a cabalidad como profesional en el mundo de los negocios a nivel nacional y global.

Finalmente es menester destacar la posibilidad que tuvo el alumno de ser un actor participe de los procesos de ajuste y solución de los problemas existentes en la empresa, posibilidad que ciertamente no poseen todos los practicantes a nivel superior, debido a que muchas empresas subvaloran sus reales capacidades, y que permitió de este modo dar cuerpo a este trabajo, que es un reflejo de la búsqueda de mejoras continuas de toda empresa y grupos de trabajo.

Bibliografía

- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGrawHill. Quinta Edición. 2000.
- www.bancoestado.cl , página web de BancoEstado Contacto 24 horas (Intranet).

Entrevistas:

- Jaime Reyes Pezoa, Gerente General BancoEstado contacto 24 hrs. Entrevista realizada el 11 de agosto de 2009
- Leonardo Nualart Gho, Gerente Operaciones BancoEstado contacto 24 horas. Entrevista realizada el 12 de agosto de 2009
- Alfredo Cabrera Cordero, Gerente de RRHH BancoEstado contacto 24 horas. Entrevista realizada el 13 de Agosto de 2009
- Elizabet Villanueva Grandfelt, Encargada de comunicaciones entrevistada el día 6 de agosto de 2009
- Ingrid Paz Mendoza, Asistente de RRHH. Entrevistada el día 6 de abril de 2009
- Maria Teresa Gutierrez Cruz, Asistente de remuneraciones entrevistada el 4 de mayo de 2009
- Petronila Olivares Carrasco, Asistente de RRHH. Entrevistada el día 4 de Mayo de 2009
- Francisco Paredes Arias, Analista de turnos. Entrevistado el 9 de junio de 2009

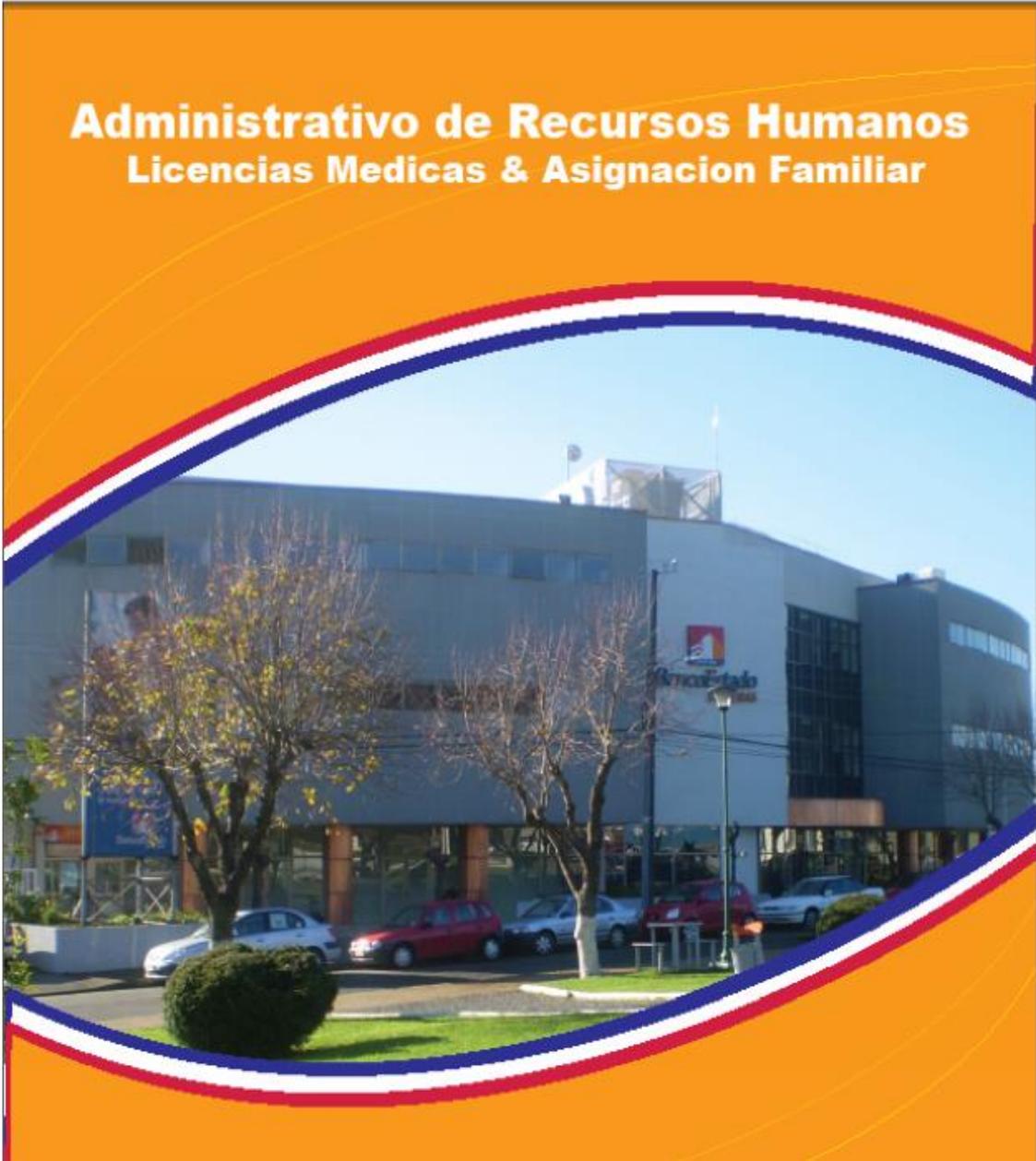
ANEXOS

- **Manual de Funciones**

Manual creado para la empresa BancoEstado contacto 24 horas. El manual contiene las actividades de los cargos de Administrativo de RRHH y de Asistente de Remuneraciones. El propósito del manual es poseer un documento de capacitación y disminución de la dependencia funcional que vaya en ayuda del personal de RRHH. En el informe se anexaran algunas paginas del manual para el cargo de Asistente de RRHH.

Manual de Funciones

Administrativo de Recursos Humanos Licencias Medicas & Asignacion Familiar



INDICE

1. Alumnos en Practica	02
1.1. Contrato de trabajo de alumno en practica.....	3
1.2. Formato contrato de trabajo alumno en practica.....	3
1.3 Rendición mensual de alumnos en practica.....	3-4
2. Casilleros	05
2.1 Asignación de Casilleros	6-7
3. Improve (EST)	08
3.1 Contratos-Anexos-Finiquitos	09
3.2 Rotacion Personal Improve	10
3.3 Registro Licencias Medicas	11
3.4 Reemplazo Licencias Medicas	12-13
3.5 Ausencias.....	14-16
3.6 Cierre de Mes.....	17
4. Credenciales	18
4.1 Asignación de de credencial.....	19
4.2 Entrega de Credencial.....	19-20
5. Solicitudes de Consumo	21
5.1 Supermercado	22-23
5.2 Materiales de Oficina.....	23-24
6. Rendiciones	25
6.1 Caja Chica	26-27
6.2 Rendición Fondo Deportivo	28-29
7. Cartas	30
7.1 Cartas de Compromiso y Amonestación.....	31
7.2 Creación Carta de Compromiso.....	31-32
7.3 Creación Carta de Amonestacion.....	32-33
7.4 Carta de Aviso.....	33-34

IMPROVE=(EST)



08

3.2 Rotación Personal Improve.

Los ejecutivos que ingresan a trabajar por Improve S.A., deben ser registrados en el sistema para tener un control de la fecha de ingreso, hasta la fecha que permanecerán en la empresa. Estos movimientos se registran en la planilla rotación personal improve.

La planilla rotación de personal contiene 2 hojas: Ingreso Personal - Egreso de Personal y para cada mes se crea un cuadro diferente, para este ejemplo se utilizara abril.

En la hoja ingreso de personal se registra la fecha de ingreso y fecha de egreso del ejecutivo, el nombre, Rut, Servicio (donde realizara el reemplazo) y tipo de contrato

DATOS PERSONALES EJECUTIVO

INGRESOS ABRIL 2009							
Nº	INGRESO	EGRESO	NOMBRE	RUT	SERVICIO	TIPO DE CTYO	
90	1	05/04/2009	25/04/2009	BALVAZAR TALPA MARIBEL	8756229-6	CAMPAÑA	REEMP. LICENCIA MED
91	2	05/04/2009	30/04/2009	CARRASCO HUACQUIRI CAROLINA	8623098-1	SAET EST	REEMP. LICENCIA MED
92	3	05/04/2009	30/04/2009	FUERTE ALBA MORGADO HAYDEE CAROLINA	8362460-T	SAET EST	REEMP. LICENCIA MED
93	4	05/04/2009	13/06/2009	DEVA RDA JOSELYN MARISOL	8634081-2	FILTRO EST	REEMP. LICENCIA MED
94	5	05/04/2009	15/06/2009	PEZO SAEZ AMELIA FRANCISCA	8738598-5	FILTRO EST	REEMP. LICENCIA MED
95	6	05/04/2009	15/06/2009	JARA YARIZ JOHANNA VALERIA	8696205-E	FILTRO EST	REEMP. LICENCIA MED
96	7	05/04/2009	05/06/2009	FABO GAYLAN YESEMA CAROLINA	8709419-9	FILTRO EST	REEMP. LICENCIA MED
97	8	05/04/2009	30/04/2009	ESCOBAR SALAZAR TABITA ROSA	8624529-K	FILTRO EST	REEMP. LICENCIA MED
98	9	05/04/2009	05/07/2009	AMEZQUERA VARELA MARCELA	22.625.847-E	Filtro-CampañaEST	REEMP. LICENCIA MED
99	10	05/04/2009	02/06/2009	CARTEL YEPSEN ERICA CAROLINA	8634966-K	Filtro-CampañaEST	REEMP. LICENCIA MED
100	11	05/04/2009	13/06/2009	CASTILLO REBOLEDO ANA CECILIA	696921-9	Filtro-CampañaEST	REEMP. LICENCIA MED
101	12	05/04/2009	16/04/2009	ROGATERAN CARILA	8135289-2	MAUEST	REEMP. VACACIONES
102	13	05/04/2009	30/04/2009	LEIVA CAMPOS MACARELLA	8167817-5	MESA CENTRAL EST	REEMP. LICENCIA MED
103	14	27/04/2009	05/06/2009	ROGATERAN CARILA	8135289-2	MAUEST	REEMP. Ausencia

Cuando un ejecutivo cumple su fecha de reemplazo y esta no es extendida, o presento algún tipo de problema sus datos deben ser traspasados a la hoja egreso de personal en la cual quedan registrados sus datos y en la columna observación registrar el motivo del término de contrato.

EGRESOS MARZO 2009							
Nº	F. INGRESO	F. EGRESOS	RUT	NOMBRE	SERVICIO	OBSERVACION	
84	1	01/01/2009	17/03/2009	11.896.297-2	FERNANDEZ CARRASCO BRIGIT	SAET	RENUNCIA VOLUNTARIA
85	2	05/08/2008	19/03/2009	16/6787-5	LEIVA CAMPOS MARILENA	MESA CENTRAL	TERM. REEMPLAZO LIC.
86	3	08/03/2008	30/03/2009	16/90436-4	CHAVEZ MUÑOZ ALEX LEONARDO	MMA EST	TERM. REEMPLAZO VAC.
87	4	19/02/2009	27/03/2009	18/01111-2	BOCA TERAN CAMILA	MMA EST	TERM. REEMPLAZO VAC.
88	5	14/07/2008	20/03/2009	17/178111-6	SEPULVEDA RODRIGUEZ KARELI	SAET	TERM. REEMPLAZO LIC.
89	6	16/01/2009	31/03/2009	17/220820-8	YDAL QUIERO JOCELYN JAZMIN	SAET EST	YACACION
90	7	11/02/2008	31/03/2009	14/214330-0	SANHUEZA RIGUELME EDITH YOPHANA	SAET EST	YACACION
91	8	16/02/2009	31/03/2009	17/220941-1	SANJUAN PERMANEZ ROCIO ALEJANDRA	SAET EST	YACACION
92	9	29/12/2008	31/03/2009	15/162997-E	RODRIGUEZ SEPULVEDA SANDRA MARIELY	SAET EST	YACACION
93	10	10/09/2008	31/03/2009	16/04033-3	RODRIGUEZ BRAYO PAMELA CRISTINA	SAET EST	YACACION
94	11	20/12/2008	31/03/2009	13/112171-3	RAMIREZ HERNANDEZ KARINA LESLIE	SAET EST	YACACION
95	12	16/01/2009	31/03/2009	17/03110-3	QUIERO GUERO ANTONIO ANDRES	SAET EST	YACACION
96	13	11/03/2008	31/03/2009	14/482200-1	ROSA PARRA YENNY MALECDN	SAET EST	YACACION

Esta información es entregada cada fin de mes al Jefe de Personal para que esté al tanto de las personas que ingresaron y egresaron en ese periodo de tiempo en la empresa.

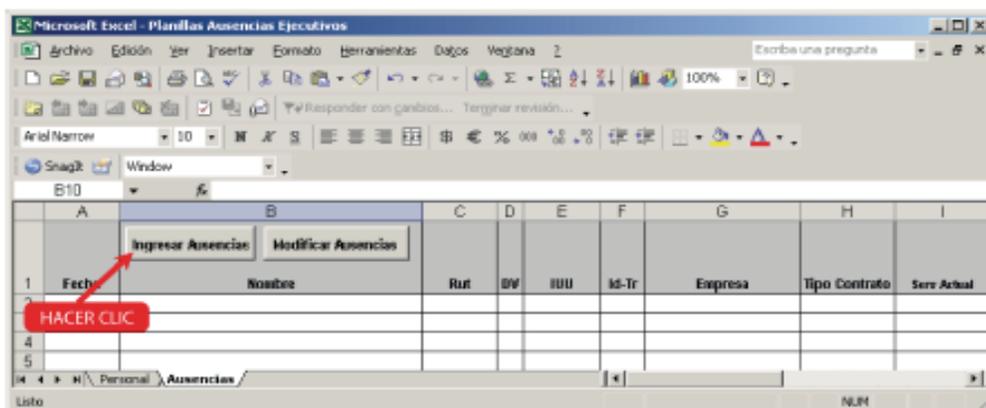
3.5 Ausencias

Si un ejecutivo de Improve no se presenta a trabajar un día que le corresponda, esto se registra como ausencia. Cuando esto sucede existe la planilla Ausencias para dejar constancia de la inasistencia del ejecutivo.

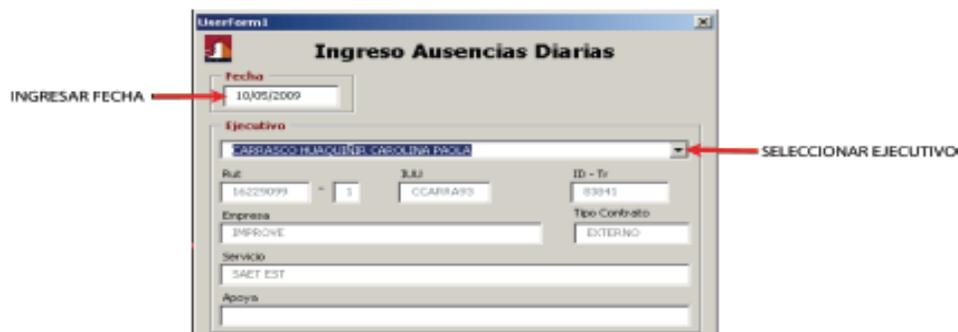
Para registrar la Ausencia se receptiona la información que se envía de plataforma al correo del administrativo donde se reportan los ejecutivos que no ingresaron a turno el día correspondiente.

La planilla Ausencias posee una función especial que ingresa automáticamente la información a las columnas de la planilla.

Se accede a ella abriendo la planilla ausencias, se marca el botón Ingresar Ausencias y se despliega el cuadro especial para ingresar la información



Al abrir el cuadro Ingreso Ausencias Diarias se debe escribir la fecha correspondiente a la ausencia cuando esto se realiza se busca al ejecutivo en el botón de filtro y se marca su nombre, automáticamente aparecerán los datos personales del ejecutivo (Rut, empresa, servicio etc....)



3.6 Cierre de Mes

Al finalizar el mes la administrativa de RRHH. Debe reportar todos los movimientos realizados en el mes con los ejecutivos de Improve. Este informe es enviado a la coordinadora de Improve con copia al Jefe de personal.

Para el cierre de mes hay creada una planilla que contiene tres hojas (Ausencias-Licencias Medicas, Horas extras) las cuales resumen los eventos sucedidos en el transcurso del mes.

La primera es Ausencias: en ella se registran todas las ausencias ocurridas durante el mes esto se hace copiando la información de la planilla ausencias y se traspasa a esta planilla cierre de mes.

AUSENCIAS MES MARZO							
	NOMBRE	RUT	SERVICIO	DIAS	DIAS	REPORTA	
1	ZAPATA VELASQUEZ MARTA ALEJANDRA	8951486-8	SAET	30/03/2009		1	INGLAJARRO - GUAJARDO MADIA
2	CONSTANZO RIVERA, JEDIT YASMIN	14213887-6	CAMPAÑA	04/04/2009		1	CALARCOSO - Alarcón Paradies Claudio Andres
3	CONSTANZO RIVERA, JEDIT YASMIN	14213887-6	CAMPAÑA			1	Victor Diaz
4	FARO SANTIÁN YESENIA CAROLINA	17075412-9	FILTRO	21/04/2009		1	LICONCHI - Concha Ledí Luis Alfonso
5	CASTILLO REDOLLEDO ANA	8969524-9	CAMPAÑA			3	Victor Diaz

Reporte de Ausencias, desde el 28/03/2009 al 28/04/2009 Ausencias

Importante: Agregar las faltas que estén con amarillo, ellas faltaron horas que fueron transformadas en días.

La segunda es Licencias Médicas: En ella se ingresan las licencias médicas registradas en el mes, Se copian de la planilla Licencias Medicas y se traspasan al cierre de mes.

Licencias Médicas									
Mes	Rut	Dv	Ejecutivo	Servicio	Licencia	Emisión	Desde	Días	Hasta
Marzo	13513284	2	Richard Acevedo Nieto	UCGO	25971345	23/03/2009	25/03/2009	15	08/04/2009
Marzo	8956824	8	Ana Castillo Restrepo	CAMPAÑA	28023628	25/03/2009	24/03/2009	5	28/02/2009
Abril	13513284	2	Richard Acevedo Nieto	UCGO	25971345	09/04/2009	09/04/2009	15	23/04/2009
Abril	13962480	7	Fuenzalba Morgado Hoyd	SAET	25450546	13/04/2009	14/04/2009	15	28/04/2009

La tercera es Horas Extras: las horas extra son reportadas por la asistente de remuneraciones o los supervisores en ella se informa las horas extras que ha realizado un ejecutivo de improve en el mes para ser informados a la coordinadora de Improve Sandra Baquedano.

HORAS EXTRAS ABRIL							
N°	NOMBRE	RUT	SERVICIO	FECHA HORA EXTRAS	HORAS EXTRAS 99%	HORAS EXTRAS 100%	REPORTADAS
1	Jacqueline Mera Quere	13.312.972-3	Campaña	Semana Santa		12 horas	María Teresa Gutiérrez

Cuando estas 3 hojas están completas, la información es enviada a la coordinadora de Improve y al jefe de personal de CCL.

Si el monto asignado para caja chica se comienza a terminar, ya es necesario realizar la rendición. Para esto se imprime la planilla detalle de rendición se entrega al Jefe de Personal para revisión y firma.

Luego se abre el documento de Word rendición caja chica en el cual se ingresa los datos de la actual rendición, en el se escribe el destinatario, fecha, referencia, el detalle de la caja chica mencionando el total entregado y el fondo a rendir mas la firma y nombre del administrativo que esta presentando la rendición

ENTREGA DE CAJA CHICA
RRHH N° 001/2009

DESTINATARIO
A : Contabilidad

DE : Ingrid Paz Mendoza

REF. : Entrega Caja Chica

FECHA RENDICION → **FECHA** : Martes 22 de Enero de 2009

De acuerdo al asunto en referencia, adjunto detalle entrega de Caja Chica según lo informado a continuación:

- Fechas comprendidas desde el 02/11/08 al 22/01/2009

➤ Total Entregado	\$ 58.880.-
➤ Fondo a Rendir	\$ 48.462.-

DETALLE RENDICION

Sin otro particular, saluda cordialmente,

RESPONSABLE RENDICION
Ingrid Paz Mendoza
Asistente de RRHH

Adj.: Detalle Rendición por Centro de Costo
Boletas y Comprobantes
C.c.: Archivo

Además de este documento se debe agregar las boletas de cada gasto efectuado con el dinero de la caja chica. Las boletas se deben pegar en una hoja y deben acompañar a este documento que será entregado a la encargada de contabilidad para su visación,

Los 3 documentos deben ser entregados a la encargada de Contabilidad (detalle rendición caja chica, boletas, entrega caja chica) con sus firmas correspondientes para que la encargada reembolse la misma cantidad de dinero rendida.

Luego este encabezado se debe pegar en la planilla de pagos de la caja.
Se pega en la primera celda, que contenga el mes abril bajo la fila de marzo de color mostaza.

Para esto se inserta una fila en al planilla, sobre la primera fila del mes de abril

INSERTAR NUEVA FILA

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
2482				5471913.4	Caixa Mexico Dofny	2689945	09 Feb-08	12 Feb-08	02 3		57,792	Mar-08
2483												
2484	30-Mar-08	374640	135.403	7121011.4	Alejoan Ramirez Ana	2589918	17-Feb-08	20-Feb-08	1 3		53,835	Abr-08
2485				5239094.5	Bernal Carlos Paolo	2689914	23-Feb-08	26-Feb-08		6	55,253	Abr-08
2486				5239094.5	Bernal Carlos Paolo	2689914	05-Mar-08	05-Mar-08		5	46,044	Abr-08
2487				5281708.3	Lopez Carlos Iván	2689918	23-Feb-08	27-Feb-08	02 3		76,543	Abr-08
2488	31-Mar-08	88930	386.677	9524880.8	Manzana Pedro Barina	5752658	04-Feb-08	28-Feb-08		25	187,489	Abr-08
2489				95881251.5	Rivera Aracely Priscilla	2689922	08-Feb-08	26-Feb-08		20	139,180	Abr-08
2490	31-Mar-08	375439	34.639	95193146.8	Fuentes Montoya Patricia	4699737	18-Feb-08	05-Feb-08	04 3		34,639	Abr-08
2500	31-Mar-08	88727	122.271	95884572.8	Bar Carrasco Ramon	5752165	05-Mar-08	26-Mar-08		26	122,271	Abr-08
2502	31-Mar-08	88986	745.797	97978807.8	Carroll Linaux Monica	2687305	01-Mar-08	29-Mar-08		29	745,797	Abr-08

Cuando la fila es insertada se pega en esa fila el encabezado copiado de una cuadratura anterior.

PEGAR ENCABEZADO

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
2482				5471913.4	Caixa Mexico Dofny	2689945	09 Feb-08	12 Feb-08	02 3		57,792	Mar-08
2483												
2484	30-Mar-08	374640	135.403	7121011.4	Alejoan Ramirez Ana	2589918	17-Feb-08	20-Feb-08	1 3		53,835	Abr-08
2485				5239094.5	Bernal Carlos Paolo	2689914	23-Feb-08	26-Feb-08		6	55,253	Abr-08
2486				5239094.5	Bernal Carlos Paolo	2689914	05-Mar-08	05-Mar-08		5	46,044	Abr-08
2487				5281708.3	Lopez Carlos Iván	2689918	23-Feb-08	27-Feb-08	02 3		76,543	Abr-08
2488	31-Mar-08	88930	386.677	9524880.8	Manzana Pedro Barina	5752658	04-Feb-08	28-Feb-08		25	187,489	Abr-08
2489				95881251.5	Rivera Aracely Priscilla	2689922	08-Feb-08	26-Feb-08		20	139,180	Abr-08
2490	31-Mar-08	375439	34.639	95193146.8	Fuentes Montoya Patricia	4699737	18-Feb-08	05-Feb-08	04 3		34,639	Abr-08

A esto hay que agregar la inmovilización de paneles esto se realiza marcando cualquier celda en la fila que se encuentra bajo el encabezado, luego se marca ventana y se selecciona la opción inmovilizar paneles.

Continuando con el proceso es necesario ordenar los datos para esto se seleccionan todos los datos incluyendo encabezado en la barra de herramienta se marca en Datos después Ordenar y aparecerá un cuadro, en el cuadro se marca ordenar por – Nombre Trabajador y en luego por – Fecha Lic. Desde y se marca en aceptar.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
2482												
2483												
2484	30-Mar-08	374640	135.403	7121011.4	Alejoan Ramirez Ana	2589918	17-Feb-08	20-Feb-08	1 3		53,835	Abr-08
2485				5239094.5	Bernal Carlos Paolo	2689914	23-Feb-08	26-Feb-08		6	55,253	Abr-08
2486				5239094.5	Bernal Carlos Paolo	2689914	05-Mar-08	05-Mar-08		5	46,044	Abr-08
2487				5281708.3	Lopez Carlos Iván	2689918	23-Feb-08	27-Feb-08	02 3		76,543	Abr-08
2488	31-Mar-08	88930	386.677	9524880.8	Manzana Pedro Barina	5752658	04-Feb-08	28-Feb-08		25	187,489	Abr-08
2489				95881251.5	Rivera Aracely Priscilla	2689922	08-Feb-08	26-Feb-08		20	139,180	Abr-08
2490	31-Mar-08	375439	34.639	95193146.8	Fuentes Montoya Patricia	4699737	18-Feb-08	05-Feb-08	04 3		34,639	Abr-08

SELECCIONAR NOMBRE EJECUTIVO

FECHA LIC. DESDE

HACER CLIC

9.5 Improve

Es la empresa que provee de personal transitorio al Centro de Contacto para el reemplazo de Licencias Medicas, Vacaciones y aumento de temporada (campañas).

9.5.1 Facturación de Improve.

Todos los meses se envía al centro de Contacto la factura de pago de Improve, para este caso el Administrativo debe generar su propia planilla de pagos de Improve, para comparar que la información que se recepciona sea la misma que se genera (cuadrar factura de Improve con la factura generada en CCL).

Factura de pago creada por el administrativo.

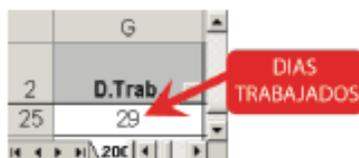
El Administrativo cuenta con una factura de pago similar a la que envía Improve, en ella se generan los cálculos para el pago mensual que deberá coincidir con la planilla enviada.

La planilla cuenta con formulas en la mayoría de sus columnas por lo que es necesario ingresar las cifras ya que los montos se van generando automáticamente.

Para el cálculo de los pagos se necesita ingresar los días trabajados por el ejecutivo en el mes.

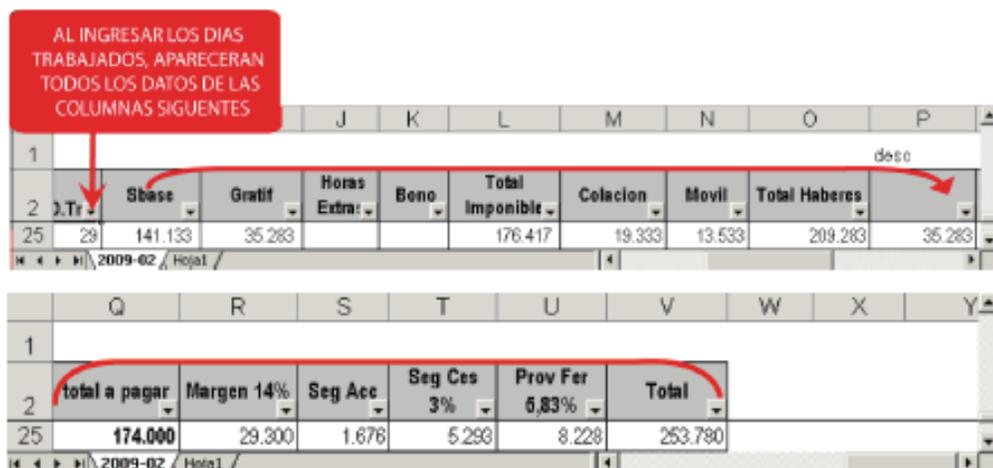
Si un ejecutivo trabajo el mes completo, se ingresan 30 días, si hubo días que el ejecutivo por algún motivo no trabajo, esos días se descuentan y se ingresan solo los días que asistió al centro de contacto.

Al ingresar los días trabajados aparecerán automáticamente todos los valores de las columnas siguientes desde el sueldo base hasta el total



		G	
2		D.Trab	
25		29	

Resto de las columnas



		J	K	L	M	N	O	P		
1										
2	D.Trab	Sbase	Gratif	Horas Extra	Bono	Total Imponible	Colacion	Movil	Total Haberes	deco
25	29	141.133	35.283			176.417	19.333	13.533	209.283	35.283

		Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
1										
2		total a pagar	Margen 14%	Seg Acc	Seg Ces 3%	Prov Fer 6,83%	Total			
25		174.000	29.300	1.676	5.293	8.228	253.790			

- **Ficha de Formalización de Procesos**

Creada para ordenar los procesos más importantes del área de Recursos Humanos de BancoEstado contacto 24 horas. La ficha formaliza a los responsables por cada proceso realizado. La ficha engloba los procesos de Turnos para filtro y Saet, el proceso de remuneraciones, las licencias medicas, anexos de contrato.