

“Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación”.



TEMA:

Compartamos Financiera S.A.

Trabajo de Suficiencia Profesional

ASESOR:

Ms. Carreño Martínez, Juan.

ALUMNOS:

Coronado Flores, Cesar Héctor.

Valladares Guerrero, Otto.

JESUS MARÍA, OCTUBRE 2015

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios, a la familia, amigos, colegas y a nuestro asesor, que contribuyeron e hicieron posible el desarrollo de este análisis, que simboliza la culminación de una meta importante en nuestras vidas.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
Capítulo I:	7
Planteamiento del Problema.....	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.2 OBJETIVOS.....	9
Capítulo II:	10
Información de la Empresa.....	10
2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	11
2.2 VISIÓN.....	12
2.3 MISIÓN	12
2.4 VALORES	13
2.5. ANÁLISIS FODA DE LA FINANCIERA COMPARTAMOS FINANCIERA S.A.	14
Capítulo III:	23
Plan de Recursos Humanos	23
3.1 IMPORTANCIA DEL PLAN	24
3.2 OBJETIVO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	24
3.3 ROLES DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	25
3.4 ANÁLISIS FODA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	26
3.5 MATRIZ DE ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS A PARTIR DEL ANÁLISIS FODA.....	29
3.6. PRINCIPALES PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	32
3.7. INFORMACIÓN CUANTITATIVA E HISTÓRICA DE LOS COLABORADORES....	34
3.8 ORGANIGRAMA.....	36
3.9 DESCRIPCION DE PUESTOS POR COMPETENCIAS.....	39
3.10 PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION Y INDUCCION	69
3.10.1 Reclutamiento	69
3.10.2 Selección	69

3.10.3 Contratación.....	69
3.10.4 Inducción	70
3.11 GESTION DE LAS COMPENSACIONES	72
3.11.1 Criterios para determinar Escalas Salariales.....	74
3.11.2 Compensaciones Monetarias	75
3.11.3 Compensaciones no monetarias	79
3.12 EVALUACION DE DESEMPEÑO	80
3.12.1 Objetivo del proceso	80
3.12.2 Metodología de evaluación de desempeño	80
3.12.3 Aplicaciones de la evaluación	80
3.13 CAPACITACION.....	82
3.13.1 Capacitación en microfinanzas	82
3.13.2 Plan anual de capacitación.....	82
3.14 COMUNICACIÓN INTERNA.....	84
3.14.1 Objetivo	84
3.14.2 Información organizacional.....	84
3.14.3 Información mensual de resultados	84
Los programas que se mencionan a continuación se realizan mensualmente para cada tipo de colaborador en diferentes días y lugar.....	84
CONCLUSIONES.....	85
RECOMENDACIONES	86
ANEXOS:	88
Anexo 1. Descripción de puestos conjuntamente con el número de personas que lo conforman en cada área en la empresa Compartamos Financiera.....	88
Anexo 2: Numero de ceses.....	92
Anexo 3: Numero de ingresos	93
Anexo 4: Organigrama.....	93
Anexo 5: Organigrama de los demás puestos en la empresa Compartamos Financiera.....	93

INTRODUCCIÓN

Actualmente se vive crisis económica desde el 2008 que se extiende hasta el año actual, (2015) también denominada Gran Recesión, esta se conoce como la crisis económica mundial que fue originada en los Estados Unidos. Entre los principales factores causantes de la crisis se encuentra la desregulación económica, los altos precios de las materias primas debido a una elevada inflación planetaria, la sobrevalorización del producto, crisis alimentaria mundial y energética, y la amenaza de una recesión en todo el mundo, así como una crisis crediticia, hipotecaria y desconfianza. El Fondo Monetario Internacional (FMI), que en enero de 2014 vaticinaba una fuerte recuperación global, fue moderando su optimismo a lo largo del año. Todo esto afectando también a América latina, sin embargo la economía peruana empezará a repuntar en el segundo trimestre del año y registrará el mayor crecimiento en América Latina en 2015, proyectó el representante, Presidente del Fondo Monetario Internacional (FMI) en el Perú, Alejandro Santos. Quien enfatizó que si bien las expectativas del sector privado se fueron reduciendo paulatinamente, también se prevé que se realice un repunte en este ámbito.

Mientras que Lima será la sede, en octubre próximo, de las reuniones anuales del Grupo Banco Mundial (GBM) y del Fondo Monetario Internacional (FMI), y se convertirá en la capital financiera del mundo, lo cual implica una gran responsabilidad para nuestro país. Y este ha demostrado un mayor posicionamiento a nivel global en temas relacionados a la inclusión financiera tales como estrategia nacional, transferencia de indotación y productos financieros, centrándonos en esta última.

Dados estas noticias optimas en estos últimos años la empresa Gentera, de origen mexicano, ve conveniente completar la adquisición del 100% de acciones de la Compartamos Financiera en el Perú, anteriormente conocida como financiera “crear” de

origen arequipeño que fue adquirida en la mayoría de sus acciones el 2011, así demostrando la primera incursión en el exterior de la entidad mexicana especializada en micro finanzas.

El Plan Estratégico de Recursos para la empresa Compartamos Financiera S.A. surge de la necesidad de analizar la gestión de los Recursos humanos con el objetivo de poder alcanzar una organización eficaz. En el curso de su labor, los departamentos de Recursos Humanos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los colaboradores, de la organización y de la sociedad. Contar con un sistema central de información y una base de datos es necesaria para el departamento de Recursos Humanos y así lograr que la organización cumpla sus objetivos.

La selección de personal tiene una importancia crucial porque una organización nunca puede ser mejor si las personas que la integran, referido a los colaboradores, no son y no cuentan con aptitudes, actitudes, conocimientos y características para el óptimo desarrollo de sus funciones, responsabilidades y habilidades.

Los departamentos de Recursos Humanos contribuyen a que los dividendos de una organización aumenten al crear un ambiente en el que la fuerza de trabajo es productiva gracias a una buena relación con la empresa. La calidad de la vida laboral deriva de prácticas adecuadas que cumplen tanto los objetivos de la organización como de los empleados.

Capítulo I:

Planteamiento del Problema

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El principal problema que se presenta en la empresa Compartamos Financiera es que no poseen los conceptos o las herramientas para llevar a cabo un completo análisis basado en los Recursos Humanos. Los efectos que causan los problemas de selección de los colaboradores adecuados, las capacitaciones en el personal, los cuadros de reemplazo de mando, la percepción del clima laboral, las evaluaciones de desempeño y el grado de motivación de las personas Afectan a gran parte de la empresa. La rotación del personal, el ausentismo y las suspensiones, entre otras, podrían ser consecuencia de la falta de atención en estos factores. El trabajo en cuestión tiene como objetivo identificar una metodología que permita estimar el aporte de los Recursos Humanos (activos intangibles) en la etapa actual de la empresa. Los Recursos Humanos son sólo una parte de los activos intangibles, ya que estos últimos están compuestos a su vez por el capital relacional, estructural. Las empresas históricamente han medido sus negocios en factores cuantitativos, como el flujo de caja, retorno de inversiones, retorno sobre el capital originando, etc. dejando de lado el factor cualitativo, que resulta ser el que impulsa estos números: los Recursos Humanos.

Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados en todas las empresas, los activos productivos así como las materias primas son accesibles a todos por igual, la diferencia principal la establecen las personas (colaboradores), que es lo único que no debe ser canjeable. En los estados financieros, los Recursos Humanos no se toman en consideración, ya que no estaría establecido que el efecto de su acción, se pueda mensurar con objetividad. De todas formas, esto es relativo; puede ocurrir que la empresa sea adquirida por un inversor quien toma al Recurso humano como el principal valor, como un capital, un importe por encima de los activos y pasivos que se reciben.

En conclusión podemos decir la empresa Compartamos Financiera S.A. no se maneja un adecuado Plan de Recursos Humanos optimo y apropiado para los colaboradores de la empresa y la falta de preparación y profesionalismo de los mismos colaboradores, YA que muchos de ellos solo poseen estudios técnicos y no superior, lo cual no influyen en el crecimiento de la empresa en cuanto a conocimientos y un mejor servicio sus clientes, sin completar los objetivos señalados por la parte directiva.

Por ello realizamos un minucioso estudio para identificar establecer las aptitudes, actitudes, conocimientos y características que requieren de sus colaboradores para el óptimo desarrollo de sus funciones así apuntando los objetivos de la empresa tanto al corto como a largo plazo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Analizar el Plan actual de Recursos Humanos, identificando las deficiencias de los principales procesos, logrando mejorar la gestión del capital humano de la empresa.

1.2.2 Objetivos específicos

- Diseñar un programa de capacitación para los colaboradores del área de créditos.
- Revisar el plan de comunicación interna con el objetivo de poder contar con una cultura organizacional óptima para la empresa.
- Analizar el programa de compensaciones, así como programa de beneficios buscando la fidelización del colaborador con la empresa.



Capítulo II:

Información de la Empresa

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

Los primeros pasos que dio la empresa fue en el año 1992, a través de la ONG Hábitat Arequipa Siglo XXI. Un grupo de empresarios arequipeños liderados por el Ing. Percy Tapia, impulsaron un proyecto cuyo objetivo era facilitar viviendas dignas a grupos de peruanos, principalmente migrantes de escasos recursos con el fin de alcanzar mejoras reales en su calidad de vida.

En este afán la ONG reunió a empresarios experimentados, que comprendieron la fuerza de transformación que traían consigo, con herramientas escasas, pero de gran valor: ingenio y voluntad a toda prueba. Hábitat Arequipa desde el inicio utilizó procedimientos bancarios, para que sus clientes asuman valores, como responsabilidad y cumplimiento. Sus clientes, comprendieron la importancia de asumir un compromiso y cumplirlo oportunamente, entendieron que ello era parte importante de su patrimonio, así como de las garantías que a futuro podrían ofrecer. Pronto se convirtieron en un vehículo de desarrollo realmente efectivo, una pequeña oportunidad de progreso. En 1998, se constituyó Edpyme Crear Arequipa, siendo la entidad más pequeña de todo el sistema financiero nacional.

Para inicios del nuevo siglo, Edpyme Créditos Arequipa se hallaba en capacidad de ampliar su ámbito de operaciones a la ciudad de Lima, constituyendo así el primer caso, en los últimos 20 años, en que una entidad financiera formada en una provincia, acrecentaba su presencia en el competitivo mundo de las microfinanzas en la capital del Perú.

Gracias a sus socios cooperantes, a sus colaboradores y especialmente a sus clientes, se convirtieron en Financiera Crear en el 2009. Su posición en el sistema financiero fue un trativo de gran interés para Banco Compartamos de México, parte del grupo Gentera, quien adquirió el 82.70% de acciones en el 2011.

El mes de marzo del presente año (2015) la compra del 15.79% de sus acciones remanente por US\$ 27 millones Gentera se convierte en tenedora del 100% de las acciones de Compartamos Financiera en Perú.

Los valiosos conocimientos de sus colaboradores adquirieron, consecuencia de su esfuerzo y experiencia financiera, se convirtieron en una formidable herramienta que poco a poco, con firmeza y seguridad, construyó nuestra identidad y ventaja comparativa, elementos que atrajeron más aportantes, cooperantes y asistencia técnica. Así hemos podido aprender de los errores y asumir sin arrogancia los aciertos, afirmando nuestro crecimiento año con año. Esta investigación es importante, porque pretende buscar

solución a los distintos problemas que se están presentando dentro de la organización, por algún mal manejo del área responsable de Recursos Humanos.



2.2 VISIÓN

“Ser el líder en microfinanzas en Perú, ofreciendo servicios de ahorro, crédito, seguros y servicios de pago”.

2.3 MISIÓN

“Nuestro propósito es erradicar la exclusión financiera”.

A través de la inclusión financiera de la base de la pirámide en América, aspiramos a generar tres tipos de valor para las personas.

Valor Social

Creciendo para ofrecer oportunidades de inclusión al mayor número de personas en el menor tiempo posible y compartiendo los beneficios con las comunidades donde trabajamos.

Valor Económico

Construyendo modelos comerciales innovadores, eficientes y rentables, de los que todos se puedan beneficiar.

Valor Humano

Confiando en toda persona, en su disposición para crecer y autorrealizarse, para ser mejor, y con educación financiera utilizar los servicios financieros en su beneficio.

Ilustración 1. VALORES DE LA EMPRESA COMPARTAMOS FINANCIERA



Nuestros Valores

2.4 VALORES

Queremos lograr nuestro propósito conduciéndonos con una ética personal basada en nuestra mística.

- **Persona:** Manteniéndonos fieles al valor de la persona y siendo este el centro de nuestros valores, fomentamos ser mejores personas a través de un desarrollo integral, de acuerdo al modelo F.I.S.E.P. (Físico, Intelectual, Social-Familiar, Espiritual y Profesional), y acompañamos al colaborador a transformarse en un líder inspirador.
- **Servicio:** Vivimos este valor dándonos a los demás porque nos interesa su bien.
- **Responsabilidad:** Vivimos este valor cumpliendo nuestra palabra y asumiendo las consecuencias de nuestras acciones.
- **Pasión:** Vivimos este valor amando todo lo que hacemos.
- **Trabajo en equipo:** Vivimos este valor colaborando con los demás, para lograr más.
- **Rentabilidad:** Vivimos este valor haciendo más con menos, siendo productivos y eficientes para servir mejor.

2.5. ANÁLISIS FODA DE LA FINANCIERA COMPARTAMOS FINANCIERA S.A.

Según la información recogida de los diversos medios de comunicación, llegamos la conclusión en clasificar lo recogido.

Fortalezas

- Los Accionistas, Directores y Ejecutivos tienen una larga trayectoria y reconocido liderazgo en banca nacional e internacional. Además de contar con funcionarios y empleados con un amplio conocimiento y experiencia en microfinanzas.
- Posee una cartera de clientes individuales sobre los cuales se tiene información amplia sobre el crecimiento del negocio y calidad de vida de los clientes, así como, del comportamiento crediticio interna y externa.
- Con el énfasis puesto en la tecnología, Financiera Compartamos puede llevar cabo sus actividades adoptando un modelo de negocio que requiere poca infraestructura física y de personal. La conjugación de estos factores tendrá como resultado una buena posición competitiva y de rentabilidad.
- Todos los indicadores financieros de la institución muestran un desarrollo histórico notable, los que serán fortalecidos con la captación de más recursos frescos incluyendo la emisión de valores y fortalecimiento patrimonial mediante el incremento del Capital Social Autorizado, para su colocación en cartera de préstamos.
- La empresa cuenta con oficinas en los distintos distritos de la capital e incluso ya en algunas ciudades. La empresa instalara más agencias a nivel nacional con el fin de poder atender a todos los microempresarios del país.
- Tiene un modelo de negocios que consiste en atender al cliente en un corto tiempo con la mayor calidad de evaluación para minimizar el riesgo y así obtener un cliente potencial.

Oportunidades

- El mercado de las microfinanzas se caracteriza por ser cada vez más amplio, ya que se van creando más negocios independientes en nuestro país y no son abarcados totalmente por las entidades financieras existentes.
- El modelo de negocios nos permite ofrecer a los clientes una gama de servicios financieros, diferente a la que ofrece la banca tradicional con un nivel de informalidad en los requisitos pero claramente definidos.

- El crecimiento de pequeñas empresas tanto en la capital como en provincias con diversos tipos de rubros.
- La economía peruana empezará a repuntar en el segundo trimestre del año y registrará el mayor crecimiento en América Latina en 2015, proyectó el representante residente del Fondo Monetario Internacional (FMI) en el Perú, Alejandro Santos.

Amenazas

- Actualmente se vive la crisis económica en muchos países, es así que la crisis se presenta desde 2008 al 2015 en las principales ciudades.
- El solicitar y adquirir un préstamo con una entidad financiera cada año se vuelve más estricto, ya que este mercado al ser informal no puede presentar muchos documentos, sin embargo, las entidades financieras que atienden este sector están constantemente actualizando sus normativas con el objetivo de otorgar un buen crédito.
- Nuevos competidores incursionan en el mercado financiero tanto de capitales nacionales como internacionales ya que ven al país con un optimismo financiero frente a otros países.
- Competencias diversas como otros centros financieros (bancos, cajas y casas comerciales) las cuales también brindan servicio de financiamiento y microcréditos con un mínimo de requisitos.
- Penetración del mercado de competidores como tiendas comerciales que ofrecen disponibilidad de crédito en alimentos o en dinero solicitando muy pocos requisitos para obtenerlo.
- La incertidumbre política al acercarse las elecciones presidenciales en nuestro país, el cual, será en un año.

Debilidades

- La falta de difusión de los diversos productos financieros con los que cuenta la empresa actualmente.
- La empresa no llega a ciertas localidades de la ciudad donde existe la necesidad de microempresarios de un financiamiento para su negocio. la presencia de competidores en estos lugares es activa.
- Los cargos a disponer en la financiera lo ocupan personas en la mayoría con estudios trancos o inconclusos frente a nuestros competidores lo cual dificulta los objetivos estratégicos.
- La financiera cuenta con planes pilotos de productos financieros que otras entidades ya la tienen activas varios años.

DEFINICION DE ESTRATEGIAS A PARTIR DEL ANÁLISIS FODA

Ilustración 2. CUADRO DE ANALISIS FODA DE LA EMPRESA COMPARTAMOS FINANCIERA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">✓ Los Accionistas, Directores y Ejecutivos tienen una larga trayectoria y reconocido liderazgo en banca nacional e internacional. Además de contar con funcionarios y empleados con un amplio conocimiento y experiencia en microfinanzas.✓ Posee una cartera de clientes individuales sobre los cuales se tiene información amplia sobre el crecimiento del negocio y calidad de vida de los clientes, así como, del comportamiento crediticio interna y externa.✓ Todos los indicadores financieros de la institución muestran un desarrollo histórico notable, los que serán fortalecidos con la captación de más recursos frescos incluyendo la emisión de valores y fortalecimiento patrimonial mediante el incremento del Capital Social Autorizado, para su colocación en cartera de préstamos.✓ La empresa cuenta con oficinas en los distintos distritos de la capital e incluso ya en algunas ciudades. La empresa instalara más agencias a nivel nacional con el fin de poder atender a todos los microempresarios del país.✓ Tiene un modelo de negocios que consiste en atender al cliente en el menor tiempo posible sin dejar de lado la calidad de la evaluación para así minimizar el riesgo.	<ul style="list-style-type: none">✓ El mercado de las microfinanzas se caracteriza por ser cada vez más amplio, ya que se van creando más negocios independientes en nuestro país y no son abarcados totalmente por las entidades financieras existentes.✓ El modelo de negocios nos permite ofrecer a los clientes una gama de servicios financieros, diferente a la que ofrece la banca tradicional con un nivel de informalidad en los requisitos pero claramente definidos.✓ El crecimiento de pequeñas empresas tanto en la capital como en provincias con diversos tipos de rubros.✓ La economía peruana empezará a repuntar en el segundo trimestre del año y registrará el mayor crecimiento en América Latina en 2015, proyectó el representante Presidente del Fondo Monetario Internacional (FMI) en el Perú, Alejandro Santos.

Amenazas

- ✓ Actualmente se vive crisis económica, esta crisis presentada desde 2008 al 2015 en las principales ciudades.
- ✓ El solicitar y adquirir un préstamo con una entidad financiera cada año se vuelve más estricto, ya que este mercado al ser informal no puede presentar muchos documentos, sin embargo, las entidades financieras que atienden este sector están constantemente actualizando sus normativas con el objetivo de otorgar un buen crédito.
- ✓ Crecimiento en centro financiero no bancario y nuevos competidores incursionan en el mercado financiero tanto de capitales nacionales como internacionales ya que ven al país con un optimismo financiero frente a otros países.
- ✓ Los centros financieros como bancos, cajas y casas comerciales, las cuales también brindan servicio de financiamiento y microcréditos con un mínimo de requisitos.
- ✓ Penetración del mercado de competidores como tiendas comerciales que ofrecen disponibilidad de crédito en alimentos o en dinero solicitando muy pocos requisitos para obtenerlo.
- ✓ La incertidumbre política al acercarse las elecciones presidenciales en nuestro país, el cual, será en un año.

Debilidades

- ✓ La falta de difusión de los diversos productos financieros con los que cuenta la empresa actualmente
- ✓ La empresa no llega a ciertas localidades de la ciudad donde existe la necesidad de microempresarios de un financiamiento para su negocio. la presencia de competidores en estos lugares es activa.
- ✓ Los cargos a disponer en la financiera lo ocupan personas en la mayoría con estudios truncos o inconclusos frente a nuestros competidores lo cual dificulta los objetivos estratégicos.
- ✓ La financiera cuenta con planes pilotos de productos financieros que otras entidades ya la tienen activas varios años.

DEFINICION DE ESTRATEGIAS A PARTIR DEL ANÁLISIS FODA

Ilustración 3. ESTRATEGIAS PRODUCTO DEL FODA

<p style="text-align: center;">INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <p>F1. Innovador modelo de negocios F2. Experiencia y conocimiento en las operaciones crediticias F3. Solidez financiera F4. Buen posicionamiento Sucursales</p>	<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <p>D1. Falta de difusión de los productos D2. Falta de cobertura en el país D3. No cuenta con el factor humano idóneo D4. Falta de productos financieros</p>
<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <p>O1. Amplio mercado potencial. O2. Crecimiento de pequeñas empresas. O3. Recuperación de la economía global.</p>	<p>O2-F3</p> <p style="text-align: center;">Lanzar un plan de crecimiento en infraestructura en las demás ciudades del país donde existe el mercado para poder atenderlo y así competir con las demás entidades financieras, dado que ahora si cuenta con el respaldo de la corporación Gentera, respaldo internacional.</p>	<p>O1-D4</p> <p style="text-align: center;">Comenzar a realizar estudios para tener una idea del impacto que podría tener nuevos productos financieros, ya que los competidores ya lo tienen varios años.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <p>A1. Actualmente se vive una crisis económica. A2. Estancamiento. A3. Crecimiento en centro financiero no bancario. A4. Competencias diversas. A5. Penetración del mercado de competidores.</p>	<p>A4-F2</p> <p style="text-align: center;">Desarrollar la forma de atender en menor tiempo a cada persona que solicite un préstamo de manera que se pueda medir de la mejor manera el riesgo del crédito.</p>	<p>A5-D1</p> <p style="text-align: center;">Crear una estrategia que permita explotar al máximo los productos que ya tenemos, así como crear nuevos para competir con las demás entidades de fácil acceso crediticio.</p>

Sustentación de las estrategias

Estrategia 02-F3

Lanzar un plan de crecimiento en infraestructura en las demás ciudades del país donde existe el mercado para poder atenderlo y así competir con las demás entidades financieras, dado que ahora si cuenta con el respaldo de la corporación Gentera, el cual es de capital internacional.

El Banco Central de Reserva redujo su estimado de crecimiento financiero del Perú para el presente año de 3.9 y no un 4.8%, como se creía en los primeros meses del año, debido al ajuste de la baja e hidrocarburos, la pesca y minería sostendrían el crecimiento este año asegura el presidente del BCR, Julio Velarde, lo cual determinaría la recuperación de la economía del país principalmente por un performance positivo de la demanda mundial y el impacto de los esfuerzos del gasto de Gobierno de turno.

Las estimaciones para los siguientes años futuros son optimistas, esto impulsando la demanda de recursos financieros e incluso se habla de una inclusión financiera para el 2020, según Ed Brand, ejecutivo del Global de MasterCard alaba en tal sentido el proyecto Modelo Perú de Asbanc. Modelo que se basa en poner en marcha el dinero electrónico, con la finalidad de incluir más de 2.1 millones de peruanos e los beneficios financieros dentro de los 5 años siguientes.

Así poniendo al Perú en una posición del sector financiero sólido, rentable, seguro y sostenible, y en un entorno adecuado para el desarrollo de las entidades financieras, es así que la empresa Compartamos Financiera a dispuesto a abrir varias agencias en los últimos años, ahora que cuenta con respaldo del grupo Gentera, capital extranjero, en las distintos departamento como son: Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash, Lima, Ica, Arequipa, Moquegua, Junín, Cusco, Puno y Tacna.

Ilustración 3. PARTICIPACION COMERCIAL DE LA EMPRESA COMPARTAMOS FINANCIERA EN EL PERU



Estrategia A4-F2

Desarrollar la forma de atender en menor tiempo a cada persona que solicite un préstamo de manera que se pueda medir de la mejor manera el riesgo del crédito.

La mejor estrategia del mundo es el servicio y sobre todo en una financiera que solo se dedica brindar servicios. Sin embargo hay muchas maneras en que una empresa financiera pueda fallar en este aspecto.

Las empresas de servicios financieros son organizaciones de personas. El éxito o el fracaso de estas entidades depende de la calidad del servicio para esto tomamos principalmente el talento de sus profesionales a cualquier nivel: los grupos que trabajan de cara al cliente, los directivos intermedios y el liderazgo ejecutivo. No cabe duda de que vienen tiempos de incertidumbre para todas las empresas de este sector, pero sabemos que una cosa es cierta: las entidades financieras que cuentan con un talento diferencial van a disfrutar de una ventaja competitiva a la hora de alcanzar el alto rendimiento.

Una entidad financiera impulsada por el talento destaca por atraer, desarrollar, comprometer y retener a sus mejores profesionales. Trabaja continuamente para orientar el desempeño de sus personas hacia actividades y conductas necesarias para prestar servicio a los clientes y ejecutar la estrategia del negocio. Ya que las ideas y las innovaciones son, por definición, aspectos que surgen en las mentes de los seres humanos, una entidad financiera impulsada por el talento se encuentra continuamente en sintonía con los métodos que el talento de sus profesionales ya considera prácticas y maneras de actuar aceptadas. Las innovaciones están siempre presentes entre los profesionales de una organización, sólo hace falta que los que toman las decisiones sepan hacia dónde mirar y a quién escuchar.

Mediante algunas fuentes se puede desarrollar y destacar tres categorías para alcanzar un alto rendimiento en la financiera Compartamos.

- Simplificación interior. Es decir, las entidades deben trabajar para reducir el número de procesos y sistemas diferentes mediante la consolidación de las capacidades comunes y la reducción de la complejidad de los productos. Deben intentar encontrar la sencillez (normalizar productos, procesos y sistemas para mejorar la eficiencia).
- Diferenciación exterior. A su vez, las entidades líderes están invirtiendo en iniciativas de diferenciación en aspectos como mejorar la eficacia de su fuerza de ventas, aumentar la capacidad de comprender a los clientes y adaptar o asociar los productos que resultan atractivos a sus diferentes segmentos de clientes.
- Maestría de ejecución. El alto rendimiento en banca también se traduce en convertirse en maestros de la ejecución de programas de cambio transformacional, así como de la ejecución de las actividades diarias dirigidas a apoyar la estrategia operacional de la organización. El talento del capital humano (y de aquellos que poseen funciones clave de liderazgo a la hora de gestionar y optimizar el desempeño del talento) juega un papel esencial en estas tres dimensiones.

Estrategia O1-D4

Comenzar a realizar estudios para tener una idea del impacto que podría tener nuevos productos financieros, ya que los competidores ya lo tienen varios años.

La empresa actualmente solo otorga créditos para financiamiento de capital de trabajo, activo fijo y construcción de vivienda o compra de esta. Por ello se plantea ampliar la gama de productos que puedan complementar a los que ya posee y así dar un paquete más completo de atención como entidad financiera respectivamente.

Estos productos como líneas de crédito, CTS, cuentas de ahorro y depósito a plazo fijo son algunos que compartamos aun no lo implementa en sus agencias, pero si vemos a la competencia ya los tienen listo para ofrecerlo al mercado.

Para poder dar alcance a la necesidad de poder obtener estos productos a los micro empresarios que ya posee la financiera compartamos planteamos el iniciar un plan piloto con estos tipos de productos en las agencias con mayor cantidad de clientes y antigüedad. Con esto se lograra tener un resultado positivo o negativo para decidir tomar el siguiente paso, el cual sería la implementación de estas en todas las agencias o simplemente anularlas.

Estrategia A5-D1

Crear una estrategia que permita explotar al máximo los productos que ya tenemos, así como crear nuevos para competir con las demás entidades de fácil acceso crediticio.

Existe la falta de conocimiento del producto por parte del mercado debido a la escasa promoción de estas, la cual, dificulta la colocación de los préstamos. Además de tener nuevos competidores con productos financieros distintos a los que cualquier financiera ofrece complica aún más la venta de sus productos.

Por ello necesitamos tener un programa de promociones de los productos que posee la financiera compartamos en distintos medios de comunicación así como de manera personal con cada uno de los colaboradores que trabajan en campo de manera masiva a nivel nacional para generar un impacto más fuerte en los potenciales consumidores que existen en este mercado. Realizar este proceso de culturización de los productos a la mayor cantidad de microempresarios lograra estar en la boca de todos que existe la financiera compartamos y ofrece préstamos a todo aquel que tiene una fuente de ingreso independiente.

Respecto a las tiendas comerciales como algunas financieras y bancos que ofrecen tarjetas de crédito con requisitos simples se puede educar financieramente mediante estas promociones que la tasa de interés de estas son más altas de los normales además de ofrecerles una línea de crédito muy pequeña para que use en un financiamiento de capital de trabajo u otro tema.

Todo esto es importante ya que al dar un buen servicio con la información más clara sobre los productos financieros existentes en el mercado el micro o pequeño empresario se sentirá más comprometido con la empresa que la da la confianza e información importante que le servirá siempre.

Capítulo III:

Plan de Recursos Humanos

3.1 IMPORTANCIA DEL PLAN

Las empresas trabajan en un contexto que está en constante cambio, con el fin de mantener la supervivencia y estar con las exigencias de competitividad cada vez más altas dentro de la organización, y que un buen Plan de Recursos Humanos sea determinante para el óptimo éxito de los objetivos de la empresa. Toda información que está incluida en el Plan, sirve como pautas para todos los colaboradores. Teniendo como resultado que los integrantes de la organización tengan con claridad cuáles son sus obligaciones y las necesidades de la financiera.

Esta gestión debe incluir el diseño de planes estratégicos conducidos únicamente al enriquecimiento y satisfacción del factor humano como medio fundamental para alcanzar los objetivos.

El objetivo principal en estos días, es que brinde servicios en mayor cantidad y con la mejor calidad. Es por esto que nos fijamos que los objetivos del Plan deben ayudar a lograr el propósito de mejorar el rendimiento del trabajo de nuestros colaboradores, brindándoles bienestar y aclarando las funciones a desempeñar.

Para todo ello hay que tener en cuenta las diferentes variables como facilitar y desarrollar un óptimo Plan que sea altamente capacitado, eficiente y competente para alcanzar los objetivos a través de la aplicación de los programas eficientes sin dejar de lado automatizar todas las funciones posible para agilizar los procesos.

3.2 OBJETIVO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Los objetivos de recursos humanos se dividen en tres niveles: el explícito, el implícito y por último el de Largo plazo:

En los objetivos explícitos tenemos:

- ✓ Otorgar herramientas a los mejores candidatos que desean trabajar en la empresa para que puedan desarrollar sus labores de manera eficiente.
- ✓ Conservar a los colaboradores mejor calificados.
- ✓ Motivar a los colaboradores para obtener un óptimo desempeño y se involucren con la empresa.
- ✓ Reforzar la actitud de nuestros colaboradores para ayudarlos a que evolucionen dentro de nuestra organización.

En la categoría de objetivos implícitos se encuentran dentro de la filosofía de la financiera relacionados son su Plan de Recursos Humanos.

- ✓ Con una buena Gestión de Recursos Humanos nuestros colaboradores debería aumentar la productividad.
- ✓ Mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores, para esto la empresa buscara involucrarse en sus aspiraciones profesionales y personales en sus aspiraciones profesionales y personales.
- ✓ Cumplir las normas de Compartamos Financiera.

Por último los objetivos empresariales a largo plazo que nos muestran verdaderamente el alcance del Plan de Recursos Humanos que valoran a una mejora en la efectividad y capacidad de la empresa.

3.3 ROLES DE LOS RECURSOS HUMANOS

- El liderazgo de los jefes y gerentes de las distintas áreas de Compartamos Financiera se manifiesta en el cumplimiento de las metas propuestas por cada área, esto se logra por el compromiso que existe entre colaborador y jefe inmediato. Además de tener varias personas trabajando entre cinco a diez años en esta empresa. Para todo esto Recursos Humanos mantiene y mejora constantemente la buena comunicación entre ambas partes, ya que la relación es directa con los jefes inmediatos y superiores, es decir, es horizontal el tipo de comunicación que se maneja entre todos sus colaboradores.
- El área es actualmente un socio estratégico de la empresa, pues en ella pesa toda la responsabilidad de poder obtener al mejor personal calificado que desempeñe de manera óptima sus labores en el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la empresa, además de regular constantemente de que los colaboradores se sientan satisfechos con los beneficios tangibles e intangibles que le proporciona la empresa y conseguir la fidelización de cada uno de estos con la Compartamos Financiera.
- El diseño de planes de carrera para el área con más colaboradores es constantemente estudiado para generar más línea de carrera ya que actualmente se ve que tienen empleados con experiencia y capacidades suficientes para asumir cargos que se podrían crear debido a la necesidad de agilizar los procesos que actualmente se posee en la empresa Compartamos Financiera.
- La evaluación de desempeño es un factor importante para ver el desenvolvimiento de cada uno de las personas que trabajan en esta empresa ya que con ese tipo de medición se logra ver que personas son más talentosas y comprometidas. Este factor está en constante actualización ya que se busca obtener la mayor de cantidad de indicadores que nos puedan ayudar identificar mejor los resultados de cada trabajador y así ver sus debilidades y fortalezas. Con esta herramienta

manejada de la manera correcta, midiendo al máximo los indicadores de cada colaborador se lograra alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

- Conseguir al mejor talento, educarlo según su mística y valores, mantenerlo satisfecho con el trabajo que desempeña en la Compartamos Financiera, es uno de los trabajos más importante que tiene que estar constantemente identificando deficiencias en esta para poder corregirlos a tiempo con el fin de lograr el objetivo, la cual es, contar con el mejor personal calificado y hereden sus conocimientos a todos los colaboradores que aún están en proceso de aprendizaje para obtener un equipo fuerte para este mercado tan competitivo que existe actualmente en el Perú.

3.4 ANÁLISIS FODA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Fortalezas

- El trabajo en equipo que existe dentro el área de Recursos humanos Compartamos Financiera se manifiesta de manera muy clara en las personas que las integran.
- El nivel de comunicación que manejan entre los colaboradores es flexible, clara y transparente, puesto que en la empresa se maneja una comunicación horizontal entre todos los puestos de trabajo.
- Una de las claves de Recursos Humanos es la alta experiencia que posee cada uno de las personas que actualmente trabajan.
- La fidelización de las personas que ocupan cargos más altos en esta área es inmensa por que varias de estas vienen trabajando desde que comenzó como ONG en Arequipa y Edpyme en Lima.

Oportunidades

- Actualmente al existir mayores centros de estudios que realizan el trabajo de formar personas que cumplan con los perfiles para poder ocupar puestos que requiere esta empresa, hace que el mercado laboral sea amplia a años anteriores, además de existir personas con experiencia en el rubro que ofertan su disponibilidad.
- El mercado laboral actual es amplia porque existen varias personas con experiencia que en algún momento las adquirieron al trabajar en otras entidades financieras y que buscan algunas mejoras en sus beneficios personales
- Es de conocimiento que algunas empresas financieras cuentan con una alta rotación de personal, por lo cual, la financiera compartamos aprovecha al máximo esta debilidad de otras empresas para captar nuevos colaboradores.

Debilidades

- La facilidad de obtener recursos materiales para el ágil desempeño de las personas que integran esta área es mínima por que se demora en la entrega de estas además de requerirlos por medio de muchas autorizaciones.
- La ubicación de la oficina central de Recursos humanos de la empresa esta descentralizada, ya que, se encuentra en Arequipa (lugar donde empezó sus operaciones). Sin embargo al momento de expandirse en lima y tener más colaboradores en esta ciudad hace de que sea importante tener un centro en lima.
- Las personas que ocupan puestos intermedios y bajos dentro de recursos humanos tienen muy pocas posibilidades de obtener línea de carrera, dado que no existe lugares para poder ascender ya que los actuales los ocupan las personas más antiguas.
- Las personas encargadas de mejorar algunos aspectos dentro de cada agencia y/o zona de trabajo no perciben que los gerentes más antiguos del área de créditos apoyen o estén de acuerdo con muchas de las recomendaciones que pueda dar recursos humanos.

Amenazas

- Algunas empresas al otorgarles contratos indefinidos, beneficios por tiempo de trabajo y especial atención a los requerimientos de sus colaboradores, hace que sea difícil poder obtener los servicios de cada uno de estos.
- El reclutamiento agresivo de la competencia impacta de manera importante en recursos humanos por que invitan a sus colaboradores a trabajar con ellos ofreciéndoles mayores beneficios y aún más si son personas con mucho talento. El nivel salarial actualmente no se encuentra de acorde con el mercado, es por eso que generalmente otras entidades obtienen al talento de la empresa Compartamos Financiera.

Ilustración 5. CUADRO DE ANALISIS FODA DE LA EMPRESA COMPARTAMOS FINANCIERA

Factores Internos	Factores Externos
<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en equipo. ✓ Alto nivel de comunicación. ✓ Experiencia de los encargados. ✓ Fidelización de los jefes y gerentes de esta área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos o materiales. • La oficina central de RRHH se encuentra en Arequipa. • No existe línea de carrera • El impacto de esta área es muy baja en las oficinas.
<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Amplio mercado potencial. ○ Crecimiento de oferta laboral. ○ Alta rotación de personal de otras financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reclutamiento agresivo. ➤ Nivel salarial. ➤ Los contratos indefinidos.

3.5 MATRIZ DE ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS A PARTIR DEL ANÁLISIS FODA

Ilustración 6. ESTRATEGIAS PRODUCTO DEL FODA

<p style="text-align: center;">INTERNOS</p>	<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <p>F1. Trabajo en equipo F2. Alto nivel de comunicación F3. Experiencia de los encargados F4. Fidelización de los jefes y gerentes de esta área</p>	<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <p>D1. Falta de recursos o materiales D2. La oficina central de RRHH se encuentra en Arequipa D3. No existe línea de carrera D4. El impacto de esta área es muy baja en las oficinas</p>
<p style="text-align: center;">EXTERNOS</p> <p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <p>O1. Amplio mercado potencial. O2. Crecimiento de oferta laboral O3. Alta rotación de personal de otras financieras.</p>	<p>O3-F3</p> <p style="text-align: center;">Obtener la mayoría de datos de las personas cesantes de otras financieras mediante contactos que poseen los jefes debido a su amplia trayectoria de años en este medio.</p>	<p>O2-D2</p> <p style="text-align: center;">Comenzar a planificar una descentralización de procesos de reclutamiento de personal y poder tener todas las herramientas en cada una de las diferentes ciudades donde opera.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <p>A1. Contratos indefinidos A2. Reclutamiento agresivo. A3. Nivel salarial.</p>	<p>A2-F1</p> <p style="text-align: center;">Basándonos en la experiencia del equipo, la financiera tiene que generar fidelización de los colaboradores y satisfacción en su trabajo para evitar que la competencia se lleve a nuestros mejores colaboradores.</p>	<p>A3-D3</p> <p style="text-align: center;">Proyectar el crecimiento de esta área para crear una línea de carrera y así puedan ascender a otros puestos con un salario más elevado.</p>

Sustentación de las estrategias

Estrategia O3-F3

Obtener la mayoría de datos de las personas cesantes de otras financieras mediante contactos que poseen los jefes debido a su amplia trayectoria de años en este medio.

Aprovecharemos la alta rotación de personal que tienen las demás entidades financieras en el mercado donde se desenvuelve Compartamos Financiera. Esto se lograra consiguiendo la base de datos de los últimos ceses de estas empresas gracias a la información que pueda ayudar las referencias, los cuales, son conocidos de las colaboradores del área de recursos humanos, sobre todo los de cargo alto.

Debido a que muchos de los ex colaboradores de compartamos trabajan en las distinta empresas de microfinanzas, recursos humanos tiene un gran apoyo en ellos, ya que, la amistad aún se mantiene con la mayoría lo que podría ayudar con la información de otros colaboradores que están en busca de un ambiente de trabajo diferente.

En los últimos años se ha visto el crecimiento de las empresas de microfinanzas a nivel nacional por lo cual la demanda de personal también creció. Pero estas entidades prefieren contratar a personas ya capacitadas y con experiencia en esta área, por ello lanzan mejores beneficios personales lo cual hace una propuesta muy tentativa para cada persona que se desenvuelven en este sector. Además las personas que trabajan en microfinanzas denotan menos compromiso con las empresas con las cuales trabajan, por ellos las renuncias constantes de colaboradores por conseguir un sueldo y bonificación mayor.

Estrategia A2-F1

Basándonos en la experiencia del equipo, la financiera tiene que generar fidelización de los colaboradores y satisfacción en su trabajo para evitar que la competencia se lleve a nuestros mejores colaboradores.

Actualmente la guerra de talentos en el sector de las microfinanzas sigue vigente y cada vez más agresivo, por ello Recursos humanos está en constante estudio de saber que se debe de realizar para que los colaboradores actuales no decidan retirarse o renunciar.

Se viene evaluando constantemente el nivel salarial del mercado, las bonificaciones, beneficios personales tangibles e intangibles y sobre todo el clima laboral para que cada uno de las personas que trabajan se sienta como en su propia casa.

Con todo esto lo que se trata es de generar una identificación del colaborador con la empresa para lograr que la rotación de personal de compartamos sea cada vez menor.

Estrategia O2-D2

Comenzar a planificar una descentralización de procesos de reclutamiento de personal y poder tener todas las herramientas en las diferentes ciudades donde se desarrolla.

El crecimiento de la oferta laboral en estos últimos años creció como consecuencia de muchas de las renunciaciones de personas que no sentían que la empresa donde trabajaban les correspondía de la manera que ellos esperaban. Esto es lo que se necesita aprovechar al máximo lo cual se está realizando con convocatorias en páginas de internet conocidas para reclutar nuevos colaboradores, así como en universidades e institutos con carreras a fines de estos puestos de trabajo.

Sin embargo se necesita que se descentralice las operaciones que se encuentran fuera de las diversas ciudades donde opera; ya que todas las decisiones y procesos importantes se realizan en la ciudad de Arequipa. Con esto se necesitaría tener todas las herramientas en las mismas ciudades para la agilidad de sus operaciones y así el proceso de captación y contratación de nuevos trabajadores sea en menor tiempo.

Esto tienen que tener muy en cuenta, ya que las personas actualmente postulan a diferentes entidades financieras buscando el mayor salario y beneficios personales, los cuales Compartamos Financiera les puede ofrecer pero en el transcurso del proceso de reclutamiento o contratación pueden elegir fácilmente otra empresa.

Estrategia A3-D3

Proyectar el crecimiento de esta área para crear una línea de carrera y así puedan ascender a otros puestos con un salario más elevado.

El área de recursos humanos está conformada por veinte tipos de puestos de trabajo o cargos distribuidos en treinta y tres personas, de las cuales siete están entre gerentes y jefes de departamento; y los restantes veintiséis son analistas y representantes.

Estos últimos no tienen la oportunidad de poder ascender a los siguientes niveles, ya que son ocupados por personas antiguas y de alta trayectoria. Pero esto no es el problema porque la misma área de recursos humanos no amplía sus operaciones a otras sedes teniendo la necesidad de hacerlo debido al crecimiento de reclutamiento de nuevo personal.

Si se expandiera las operaciones de recursos humanos en distintas ciudades del Perú, así como lo hacen con las agencias que han implementado y planean hacerlo este año. Existiría la necesidad de nuevos jefes y gerentes y por tanto la oportunidad de los analistas de poder ascender al siguiente cargo.

Con esto se concluye que no existe una línea de carrera en el área de recursos humanos por ello se propone descentralizar las operaciones de esta. El incremento de oficinas a nivel nacional hace necesario la descentralización de sus operaciones y así proponer

nuevos jefes y gerentes en diferentes ciudades del Perú donde se encuentra Compartamos Financiera.

3.6. PRINCIPALES PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

Reclutamiento y Selección. Atraer a las personas indicadas para hacer crecer la empresa es más que llenar rápidamente un puesto específico. Planificar con anticipación las necesidades de recursos humanos otorga tiempo para analizar el puesto y los requisitos a cumplir por quien va a cubrirlo.

Para esto la empresa usa las redes sociales, convocatorias en páginas de trabajo, anuncios en periódicos murales de universidades e institutos, envió de correos a alumnos que estén cursando los últimos ciclo y egresados de estos centros de estudios.

Así pueden tener la mayoría de candidatos para poder seleccionar a los que cumplan con el perfil del puesto que se necesita.

Anteriormente se tenía la política de reclutar en su mayoría gente sin experiencia para poder darle una línea de carrera en la empresa y así generar un compromiso con Compartamos Financiera de fidelidad y agradecimiento a quien le daría la experiencia en esta área. Pero actualmente teniendo el proyecto claro de crecer a nivel nacional, por ende la apertura de muchas más agencias en distintas ciudades del Perú, se está optando por reclutar en su mayoría personal con mucha experiencia, pues ven que al nivel de crecimiento que se planea avanzar no podrá a hacerlo con personas principiantes.

Inducción. Para que los colaboradores que se incorporen a la empresa se sientan bienvenidos y así puedan desarrollarse de la manera más óptima sus funciones en el cargo donde se les incorpora, es necesario un acompañamiento durante los primeros días. Transmitir la cultura de la empresa, presentar al resto del equipo, repasar lo que se espera del nuevo empleado y satisfacer sus dudas, es una tarea clave.

En esta proceso se cita al candidato a ver dos tipos de videos, uno es institucional y el otro es el de la madre teresa de Calcuta, el cual, es imagen de compartamos. Luego se prosigue con la explicación de la estructura de la empresa y la línea de carrera que tienen en Compartamos Financiera, indicando los nombres de los principales gerentes y administradores para finalmente comunicarle el uso correcto del uniforme de la institución.

Capacitación. Las personas que son parte de la organización pueden requerir formación adicional para desempeñar mejor sus funciones. Con el paso del tiempo, además, es necesario ofrecerles espacios que los mantengan motivados y actualizados. Cámaras empresariales, sindicatos, centros o docentes particulares suelen ofrecer cursos aplicables a los negocios, sobre temas diversos como idiomas, herramientas informáticas, técnicas de venta o redes sociales. Puede armarse también una capacitación a medida, teniendo en cuenta las necesidades particulares de la empresa.

Remuneraciones. Más que la definición de sueldos y su liquidación según los convenios y normas correspondientes, esta función debería contemplar que las compensaciones se mantengan equitativas para que así reflejen resultados y ayuden a mantener la motivación.

Esto se aplica de acuerdo a la posición que cada colaborador ocupa, para esto, en cada área existe diferentes puestos con características distintas que en el tiempo es una meta que tiene cada persona para lograr incrementar su sueldo y bono actual. En el área que más colaboradores existe es el área de créditos, donde existe una línea de aproximadamente diez puestos hasta llegar ser gerente territorial. Así mismo en las demás áreas también existen puestos diferentes pero son entre dos a tres hasta llegar jefes o gerentes de su área.

Motivación y Clima Laboral. Desarrollar el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso de los empleados con la empresa es una misión que no debe dejarse librada al azar. Un buen clima de trabajo ayuda a mejorar la productividad, reducir el ausentismo, retener al personal, reducir los conflictos y aumentar la satisfacción de todos. Beneficios, comunicación, coaching, eventos y proyectos en equipo pueden impulsar el clima de crecimiento que tu empresa necesita.

Para mantener este proceso vigente y permanente se incita a los líderes que están en cada agencia y área a aprender a motivarse uno mismo y consecuentemente a las personas que tiene en su mando para tener un clima laboral bueno que permita que todos trabajen de la mejor manera y así lograr los resultados esperados por la empresa.

En cuanto a la medición del clima laboral anteriormente lo realizaban con encuestas estructuradas, pero en la actualidad se ha tomado la decisión de realizarlo mediante un focus group, quiere decir, que en cada área y cada agencia que tiene Compartamos Financiera se elegirá unas personas que serán la muestra para realizar esta técnica.

3.7. INFORMACIÓN CUANTITATIVA E HISTÓRICA DE LOS COLABORADORES

Actualmente el universo total de personal con el que cuenta Compartamos Financiera es de 2259 personas. El tipo de contrato que tiene la empresa es de dos modalidades, uno es por prácticas pre profesional y el otro es por planilla.

Ilustración 6. Elaboracion propia a partir del numero de trabajadores en el mes de Junio del 2015.

	Planilla	Practicas	Total
Masculino	920	97	1017
Femenino	1023	219	1242
Total	1943	316	2259

Como podemos observar el número total de colaboradores es 2259 personas, de las cuales más de la mitad está presente el sexo femenino representado por 1242 integrantes femeninas que representan el 54%, mientras que el masculino que cuenta con 1017 representa un 45% lo cual muestra el surgimiento de puestos de trabajo ocupado por la mayoría mujeres en este caso en la financiera Compartamos Financiera S.A.



Ilustracion 7. Elaboracion propia, con datos adquiridos

En el Compartamos Financiera los colaboradores se rigen por dos modalidades de contratación. Contratación por prácticas y la contratación por panillas; siendo la primera contratación que ocupa 1943 colaboradores representando el 86% mientras que el 13 % lo ocupan 316 colaboradores.

El motivo por el cual la empresa contrata a sus colaboradores por la modalidad de prácticas pre profesional es porque mediante esta oportunidad de trabajo que le otorgan a una persona sin experiencia, pueden medir la capacidad que se necesita para este tipo de trabajo. Al obtener un resultado idóneo para el puesto se le contrata por la modalidad de planilla.

Con esta manera de adquirir nuevo personal pueden evaluar el nivel de capacidad sin arriesgar mucha inversión, a diferencia que si lo contratan directamente a planilla y no tuviera los resultados esperados, conllevaría a un despido y por ende pagos por derecho de ley, Lo cual se convertiría en un gasto.



Ilustración 8. Elaboración propia, con datos adquiridos

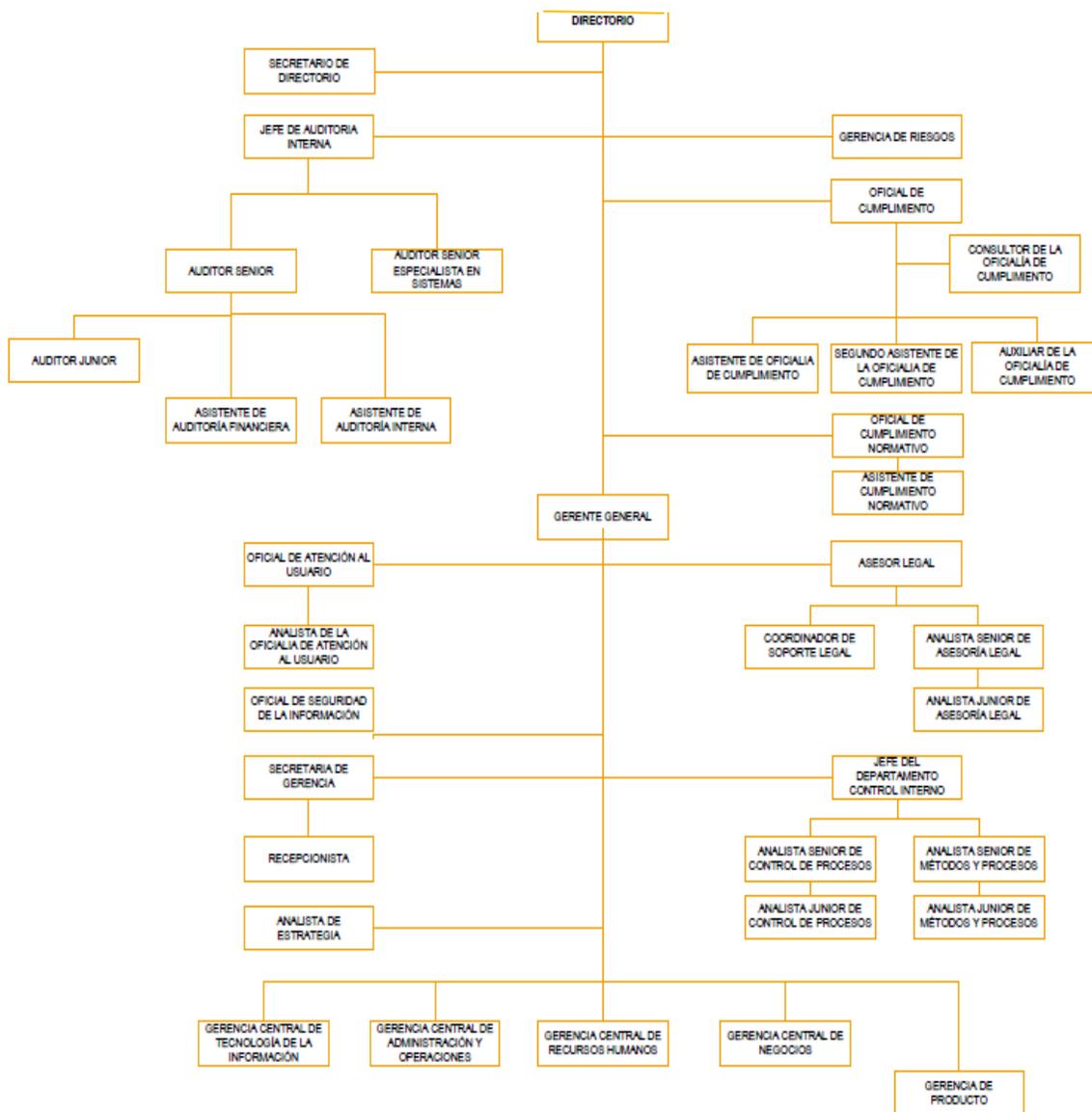
Más detalle de los modelos de contratación:

- Prácticas (Anexo 1)
- Contratación (Anexo 2)

3.8 ORGANIGRAMA

En el organigrama general, diseñado por la empresa Compartamos Financiera, (Anexo 4), muestra un tipo de clasificación en naturaleza un modelo Macroadministrativos mostrando más de una entidad; en cuanto a ámbito Específico, representan a un departamento o área puntual de la entidad; cómo este se organiza la presentación vertical, las unidades se despliegan de arriba hacia abajo; en contenido Integrales dejan en claro cuáles son las distintas unidades dentro de la entidad y qué relaciones existen entre las mismas.

Organigrama general



En el organigrama, de la financiera, todas las áreas mantienen las mismas características en las diferentes departamentos por ello damos a conocer que la clasificación que desarrollamos será para todos los departamentos la misma.

1. Por su naturaleza:

Lo definimos como Microadministrativos ya que corresponde a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

2. Por su finalidad:

Analítico, que tiene como finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.

También se podría agregar el tipo formal, ya que cuenta con el instrumento escrito de su aprobación por el Directorio de la financiera.

3. Por su ámbito:

Definido en Generales donde muestra información representativa de la financiera hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.

4. Por su contenido:

Siendo Integrales donde las representaciones son de todas las unidades administrativas de la financiera y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

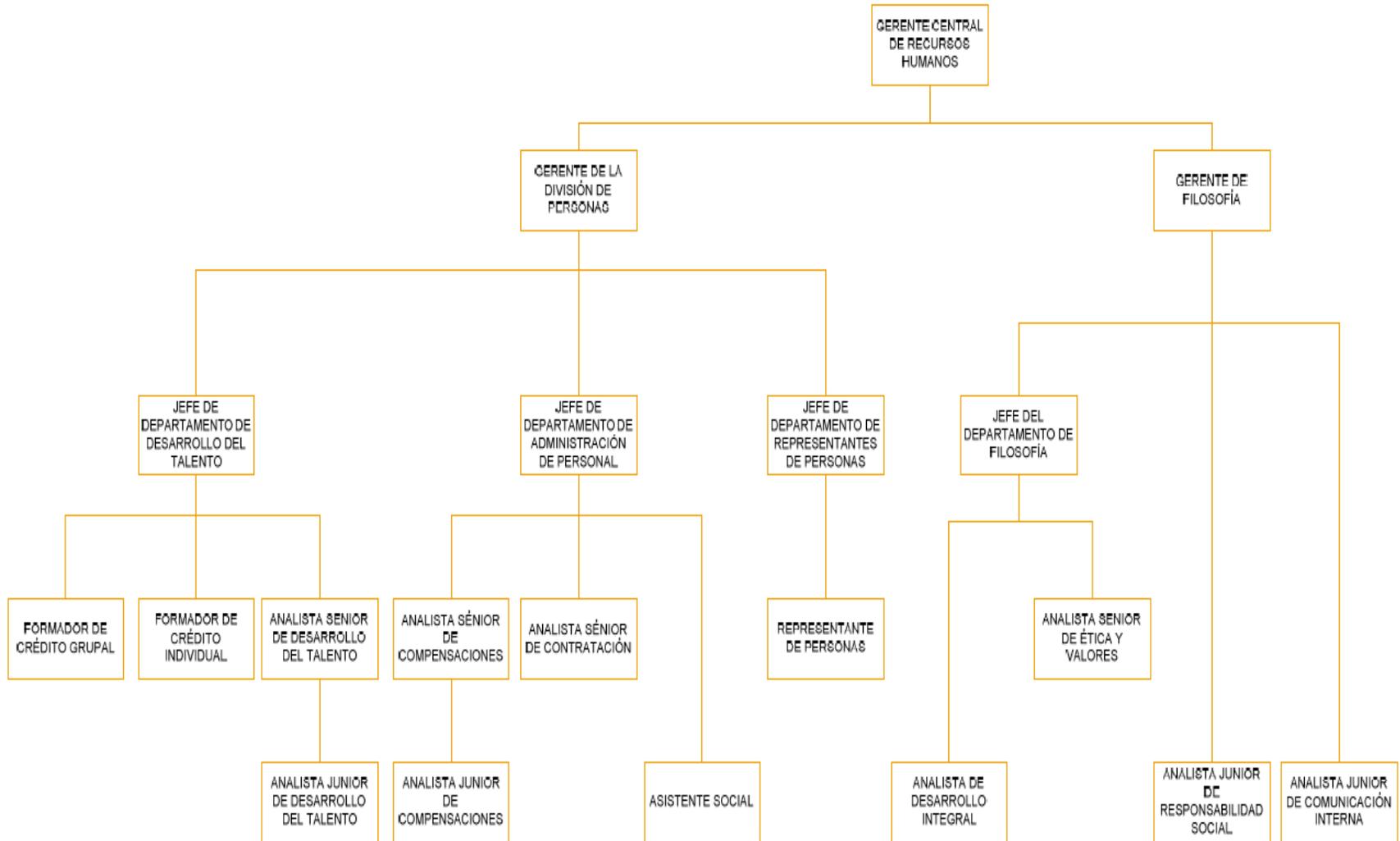
5. Por su presentación o disposición gráfica:

Graficas verticales, presentando las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

Específicamente en el caso de organigrama, el Área de Recursos Humanos veremos que se presenta cinco ordenes jerárquicos, cada una llevando una relación con sus superiores y puestos a cargo de su responsabilidad, los ordenes jerárquico varían responsabilidad, profesionalismo, experiencia, competencias así como montos salariales.

Los demás áreas y departamentos tienen las mismas características (Anexo 5) al igual que el área de Recursos Humanos.

Organigrama del Area de Recursos Humanos

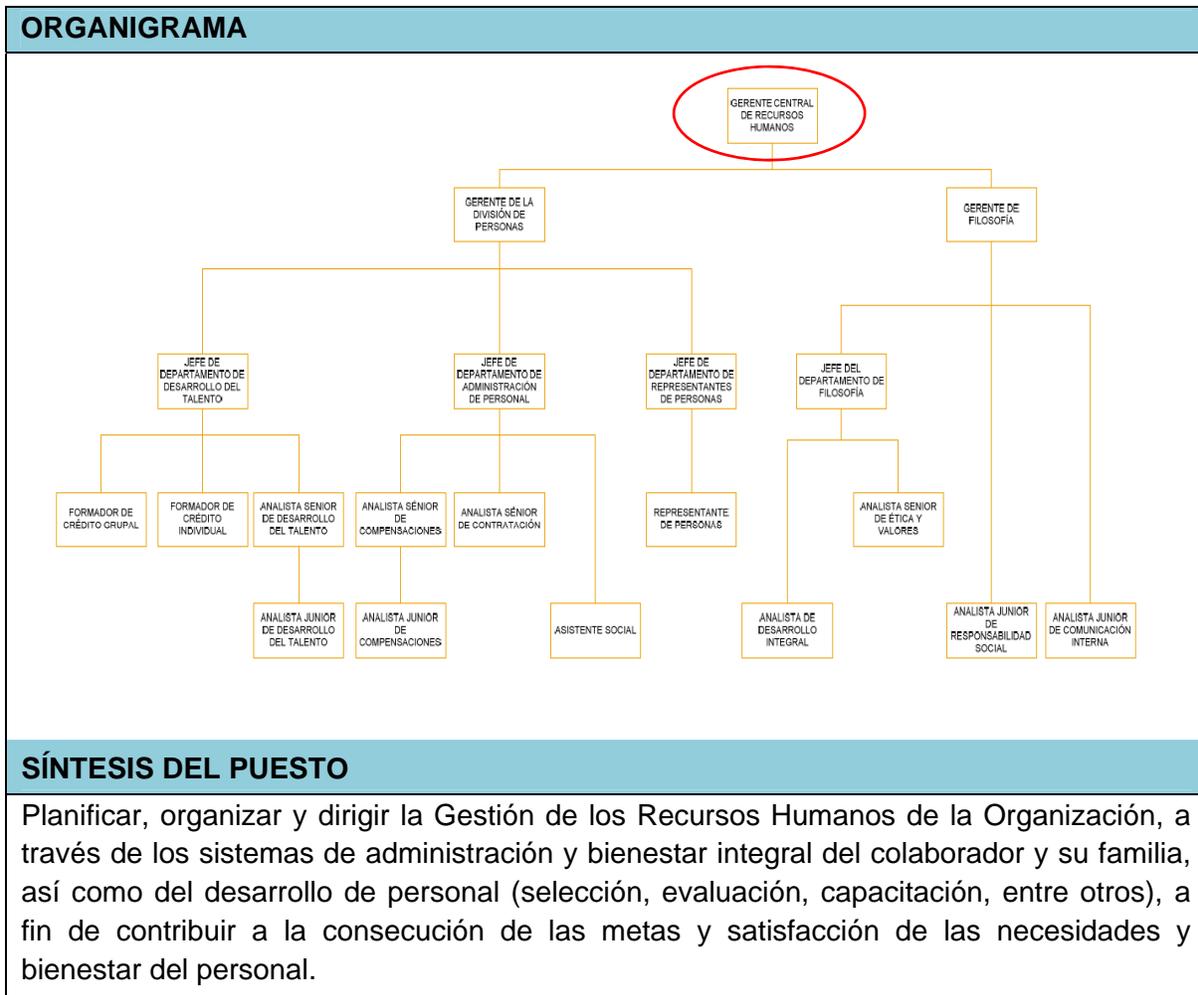


Fuente: Financiera Compartamos

3.9 DESCRIPCION DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

A continuación presentamos la descripción de puestos del Área de Recursos Humanos de la empresa Compartamos Financiera, la cual según el organigrama se divide en cinco niveles jerárquicos quienes tienen a cargo cada una diferentes funciones y responsabilidades de cierto personal a cargo. Es importante precisar que la empresa cuenta con descripciones de puestos formales, por lo que los siguientes formatos están en base a la información proporcionada por los colaboradores de la Empresa en el Área de Recursos Humanos a través de un modelo de entrevista. También se destaca que uno de los requisitos que requieren es de tener relaciones en las diferentes instituciones detalladas en el formato.

DIRECCIÓN :	Gerencia central de Recursos Humanos.	PUESTO :	Gerente Central de Recursos Humanos.
DESIGNADO POR:	Directorio.	Reporta a:	Gerente General.
DEPARTAMENTO :	Recursos Humanos.	SUPERVISA:	Gerente de División de Personas y Gerente de Filosofía.



RESPONSABILIDADES DEL PUESTO Actividades/ Tareas/ Responsabilidades	GRADO DE RELEVANCIA (Alto-Medio-Bajo)
<ul style="list-style-type: none"> • Planear, recomendar y ejecutar estrategias y tácticas en cuanto la gestión de personas y vivencia de la filosofía para lograr los objetivos de la organización. • Velar por la aplicación de las leyes, políticas y normas y procedimientos relativos a la Administración del Talento Humano. • Conocer y aplicar las políticas, normas y procedimientos establecidos en el Manual para la Prevención del Lavado de Activos y del Financiamiento del terrorismo. • Proponer, ejecutar y controlar el presupuesto de la Gerencia Central de Recursos Humanos. • Autorizar y supervisar la ejecución del presupuesto de las jefaturas a cargo. • Proponer y ejecutar cambios en las estrategias, tácticas y procesos de la administración del talento y la filosofía. • Supervisar, analizar e implementar acciones conforme a los reportes gerenciales de avance en el cumplimiento e funciones de todo el equipo. • Determinar y desarrollar en la organización el modelo de filosofía acorde a los de Genera. • Desarrollar, implementar y supervisar indicadores de gestión de la Gerencia Central de Recursos Humanos. • Informar y motivar al personal a su cargo sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados; así como liderar la participación del personal a su cargo en las actividades de Compartamos financiera programe. • Participar en el cumplimiento de objetivos estratégicos, trazados así como en las actividades Compartamos financiera programe. • Informar permanentemente a la Gerencia General acerca del desarrollo de actividades a su cargo. • Proponer políticas institucionales para el proceso de administración de talento humano. • Supervisar el correcto desempeño y disciplina del personal a su cargo, haciendo cumplir los estatuto, las normas, reglamentos y procedimientos de Compartamos financiera. • Implementar respuestas efectivas en su ámbito de acción para que la operatividad del negocio continúe de una manera razonable. 	<p style="text-align: center;">Alto</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Recomendar, planear e implementar procesos de gestión de personas como: Reclutamiento, selección inducción, capacitación, formación, compensación fija y variable gestión del clima organizacional, adecuación a la legislación laboral y gestión de la disciplina. • Recomendar, planear e implementar los procesos de mística, filosofía y servicio alineados con Genera. • Mantener y cuidar los materiales, equipos y/o vehículos que se ponen a su disposición para el mejor desempeño de su trabajo. • Participar en los programas de capacitación y perfeccionamiento del personal a su cargo en temas de Gestión de riesgos operativos, continuidad de negocios y seguridad de información. • Participar en la formulación y ejecución del Planeamiento Estratégico así como ejecutar y controlar los planes de acción en los cuales participe Genera. • Apoyar en el levantamiento de las observaciones efectuadas por los órganos de control interno y externo, en el ámbito de su competencia. • Identificar y poner en conocimiento oportunamente al Oficial de Cumplimiento de información que clasifique como inusual cualquier comportamiento mostrado por el cliente o personal de empresa de acuerdo a la guía de transacciones anuales vigentes. • Velar por la seguridad de la información a los cuales se tiene acceso durante el desempeño de sus funciones en Compartamos Financiera. 	<p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p>
--	---

REQUISITOS DEL PUESTO

FORMACION BÁSICA:

Profesional Titulado de la carrera de Psicología, Ingeniería Industrial, Administración y/ o afines. Con estudios de Maestría concluidos en Recursos Humanos y Administración de Personas.

OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:

Conocimiento en la industria y mercado financiero y en la legislación laboral vigente.

EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 5 años en puestos similares en procesos de administración de Recursos Humanos.

IDIOMA: Español e Inglés.

PC: Conocimientos de MS Office Word, Excel, Outlook a nivel avanzado.

RELACIONES

Relaciones Internas

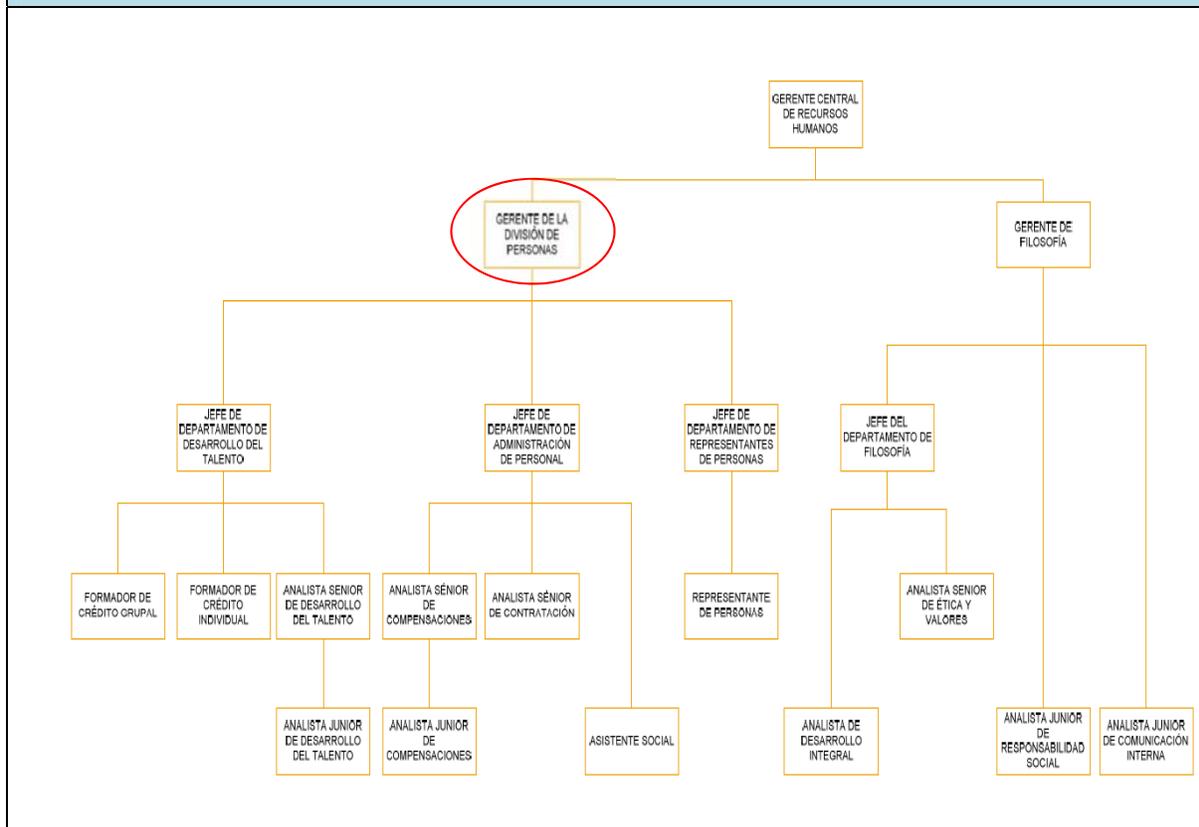
Gerencia General.

Gerencias Centrales.

Direcciones, subdirecciones y Gerencias de GENTERA.				
Jefes de departamentos.				
Todos los departamentos y agencias de Compartamos Financiera.				
Relaciones Externas				
Ministerio de trabajo- MINTRA.				
Superintendencia de Banca y Seguros AFPs - SBS.				
Administración de Fondos y Pensiones - AFPs				
Oficina de Normalización Previsional - ONP				
Empresas Prestadoras de Salud				
Seguro Social – ESALUD				
Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - RENIEC				
COMPETENCIAS	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Trabajo en equipo	X			
Innovación	X			
Compromiso y vivencia de los valores éticos	X			
Orientación a resultados	x			
Competencias específicas				
Liderazgo y manejo de equipo	X			
Pensamiento estratégico	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Capacidad de negociación		X		
Orientado a los resultados	X			
Orientación al cliente externo e interno	X			
Conocimiento de la industria y mercado	X			
Tolerancia a la presión	X			
Comunicación efectiva	X			
Poder de negociación	X			
A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: Insatisfactorio				

DIRECCIÓN :	Gerencia de la División de Personas.	PUESTO :	Gerente de la División de Personas.
DESIGNADO POR:	Gerente central de Recursos Humanos.	REPORTA A:	Gerente Central de Recursos Humanos.
DEPARTAMENTO :	Recursos humanos.	SUPERVISA:	Jefe de Desarrollo del Talento. Jefe de Departamento de Administración de personal. Jefe de Departamento de Representantes de Personas.

ORGANIGRAMA



SÍNTESIS DEL PUESTO

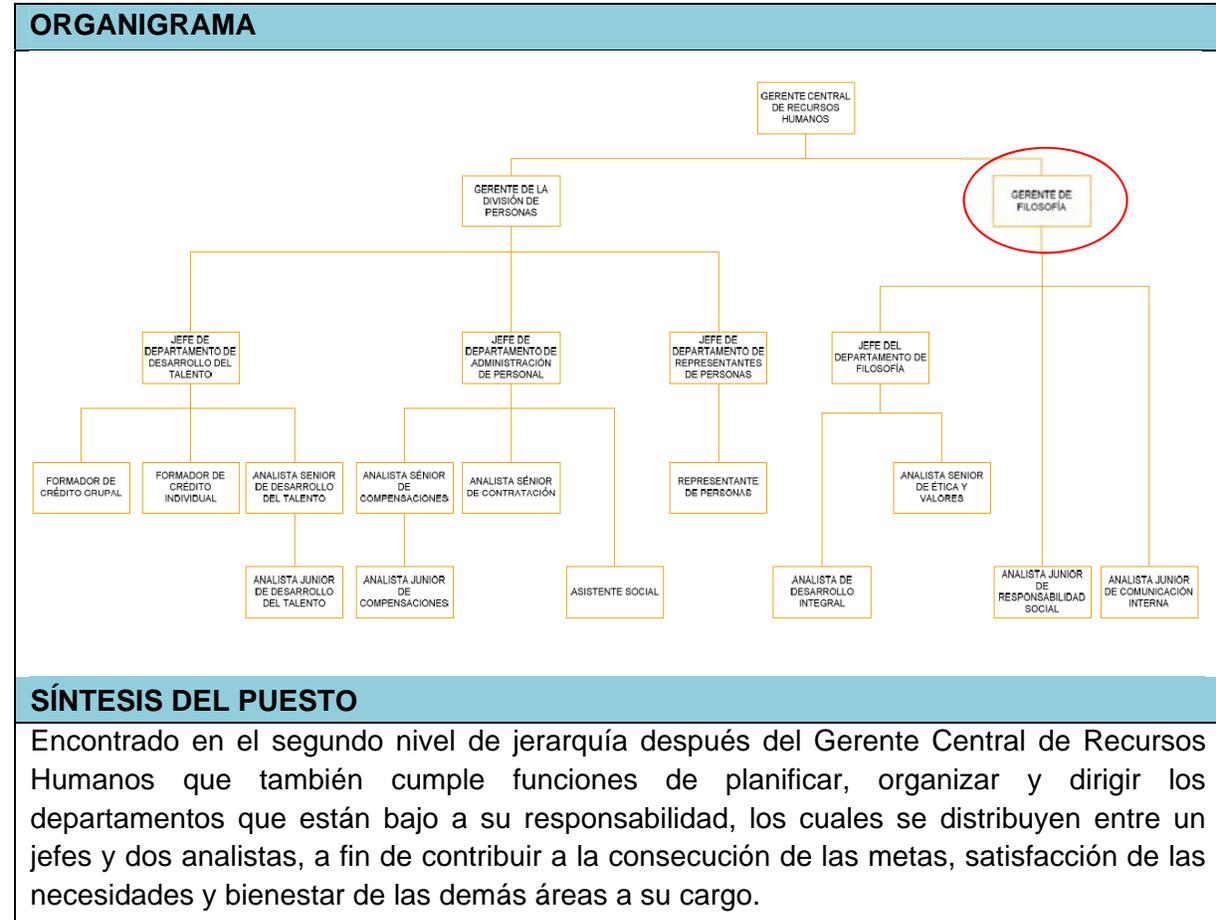
Encontrado en el segundo nivel de jerarquía después del Gerente Central de Recursos Humanos que también cumple funciones de planificar, organizar y dirigir los departamentos que están bajo a su responsabilidad, los cuales se distribuyen entre tres jefes, a fin de contribuir a la consecución de las metas, satisfacción de las necesidades y bienestar de las demás áreas a su cargo.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO Actividades/ Tareas/ Responsabilidades	GRADO DE RELEVANCIA (Alto-Medio-Bajo)
<ul style="list-style-type: none"> • Planear, recomendar y ejecutar estrategias y tácticas en cuanto la gestión de personas para lograr los objetivos encomendadas del Gerente Central de Recursos Humanos. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por la aplicación de las leyes, políticas y normas y procedimientos relativos a la Administración del Talento Humano de los departamentos que estas a su cargo. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Autorizar y supervisar la ejecución del presupuesto de las jefaturas a cargo. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar, analizar e implementar acciones conforme a los reportes del personal a su cargo de avance en el cumplimiento de funciones 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar, implementar y supervisar indicadores de gestión de la Gerencia de la División de Personas. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Informar y motivar al personal a su cargo sobre el cumplimiento de los objetivos trazados; así como liderar la participación del personal a su cargo en las actividades de Compartamos financiera programe. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el cumplimiento de objetivos estratégicos, trazados por el Gerente Central de Recursos Humanos así como en las actividades Compartamos financiera programe. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Informar permanentemente a la Gerencia Central de Recursos Humanos acerca del desarrollo de actividades a su cargo. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el correcto desempeño y disciplina del personal a su cargo, haciendo cumplir los estatuto, las normas, reglamentos y procedimientos de Compartamos financiera. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar respuestas efectivas en su ámbito de acción para que la operatividad del negocio continúe de una manera razonable 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Recomendar, planear e implementar procesos de gestión de personas como: Reclutamiento, selección inducción, capacitación, formación, compensación fija y variable gestión del clima organizacional, adecuación a la legislación laboral y gestión de la disciplina. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y cuidar los materiales, equipos y/o vehículos que se ponen a su disposición para el mejor desempeño de su trabajo. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en los programas de capacitación y perfeccionamiento del personal a su cargo en temas de Gestión de riesgos operativos, continuidad de negocios y seguridad de información. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en el levantamiento de las observaciones efectuadas por 	

los órganos de control interno y externo, en el ámbito de su competencia.	Alto			
<ul style="list-style-type: none"> Identificar y poner en conocimiento oportunamente al Oficial de Cumplimiento de información que clasifique como inusual cualquier comportamiento mostrado por el cliente o personal de empresa de acuerdo a la guía de transacciones anuales vigentes. Velar por la seguridad de la información a los cuales se tiene acceso durante el desempeño de sus funciones en Compartamos Financiera. 	Alto			
REQUISITOS DEL PUESTO				
FORMACION BÁSICA: Profesional Titulado de la carrera de Psicología, Ingeniería Industrial, Administración y/ o afines.				
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimiento en la industria y mercado financiero y en la legislación laboral vigente.				
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 3 años en puestos similares en procesos de administración de Recursos Humanos.				
IDIOMA: Español e Inglés.				
PC: Conocimientos de MS Office Word, Excel, Outlook a nivel avanzado.				
RELACIONES				
Relaciones Internas				
Gerencia Central de Recursos Humanos.				
Gerencia de Filosofía.				
Jefes de departamentos.				
Todos los departamentos y agencias de Compartamos Financiera.				
Relaciones Externas				
Ministerio de trabajo- MINTRA.				
Superintendencia de Banca y Seguros AFPs - SBS.				
Administración de Fondos y Pensiones – AFPs.				
Oficina de Normalización Previsional – ONP.				
Empresas Prestadoras de Salud.				
Seguro Social – ESALUD.				
Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – RENIEC.				
COMPETENCIAS	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Trabajo en equipo.	X			
Innovación.		X		

Compromiso y vivencia de los valores éticos.	X			
Orientación a resultados.		X		
Competencias específicas				
Liderazgo y manejo de equipo.	X			
Pensamiento estratégico.	X			
Capacidad de planificación y organización.	X			
Capacidad de negociación.		X		
Orientado a los resultados analítico/conceptual.	X			
Orientación al cliente externo e interno.	X			
Conocimiento de la industria y mercado.	X			
Tolerancia a la presión.	X			
Comunicación efectiva.	X			
Poder de negociación.	X			
A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: Insatisfactorio				

DIRECCIÓN :	Gerencia de Filosofía.	PUESTO :	Gerente de Filosofía.
DESIGNADO POR:	Gerente central de Recursos Humanos.	REPORTA A:	Gerente Central de Recursos Humanos.
DEPARTAMENTO :	Recursos Humanos.	SUPERVISA:	Jefe del Departamento de Filosofía. Analista junior de Responsabilidad social. Analista junior de Comunicación Interna.



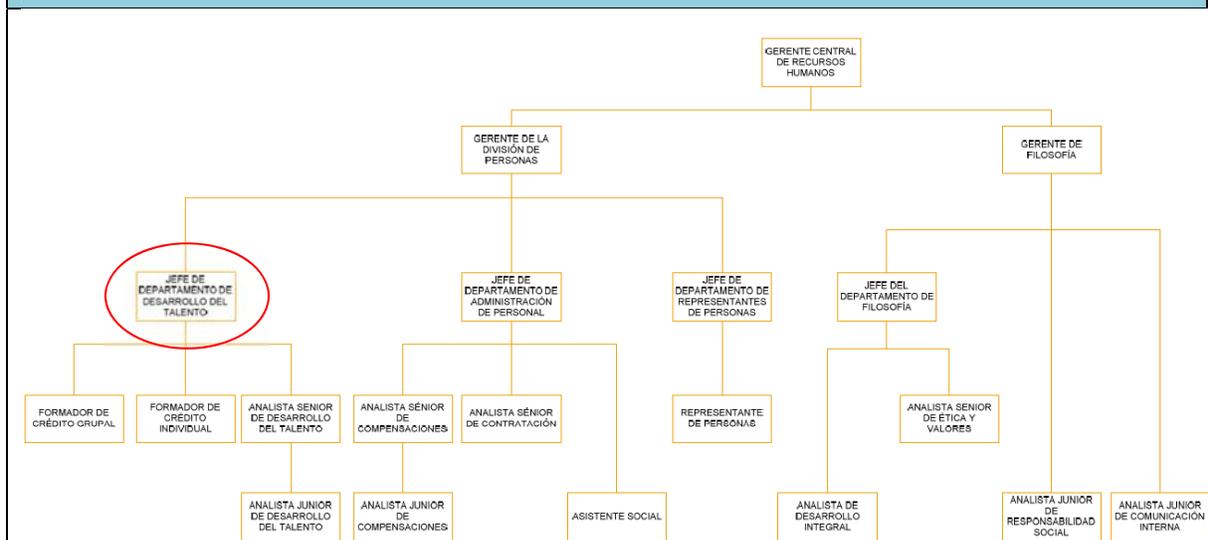
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO Actividades/ Tareas/ Responsabilidades	GRADO DE RELEVANCIA (Alto-Medio-Bajo)
<ul style="list-style-type: none"> • Planear, recomendar y ejecutar estrategias y tácticas en cuanto la gestión de personas conjuntamente con la vivencia de la filosofía para lograr los objetivos encomendadas del Gerente Central de Recursos Humanos. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por la aplicación de las leyes, políticas y normas y procedimientos relativos a la Administración del Talento Humano de los departamentos que estas a su cargo. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Autorizar y supervisar la ejecución del presupuesto de las jefaturas a su cargo. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar, analizar e implementar acciones conforme a los reportes del personal a su cargo de avance en el cumplimiento de funciones. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar, implementar y supervisar indicadores de Gestión de la Gerencia de Filosofía. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Informar y motivar al personal a su cargo sobre el cumplimiento de los objetivos trazados; así como liderar la participación del personal a su cargo en las actividades de Compartamos Financiera programe. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el cumplimiento de objetivos estratégicos, trazados por el Gerente Central de Recursos Humanos así como en las actividades Compartamos financiera programe. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Informar permanentemente a la Gerencia Central de Recursos Humanos acerca del desarrollo de actividades a su cargo. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el correcto desempeño y disciplina del personal a su cargo, haciendo cumplir los estatuto, las normas, reglamentos y procedimientos de Compartamos financiera. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar respuestas efectivas en su ámbito de acción para que la operatividad del negocio continúe de una manera razonable 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Recomendar, planear e implementar procesos de gestión de personas como: Reclutamiento, selección inducción, capacitación, formación, compensación fija y variable gestión del clima organizacional, adecuación a la legislación laboral y gestión de la disciplina. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y cuidar los materiales, equipos y/o vehículos que se ponen a su disposición para el mejor desempeño de su trabajo. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en los programas de capacitación y perfeccionamiento del personal a su cargo en temas de Gestión de riesgos operativos, continuidad de negocios y seguridad de información. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en el levantamiento de las observaciones efectuadas por los órganos de control interno y externo, en el ámbito de su competencia. 	Alto

<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y poner en conocimiento oportunamente al Oficial de Cumplimiento de información que clasifique como inusual cualquier comportamiento mostrado por el cliente o personal de empresa de acuerdo a la guía de transacciones anuales vigentes. • Velar por la seguridad de la información a los cuales se tiene acceso durante el desempeño de sus funciones en Compartamos Financiera. 	Alto
Alto	
REQUISITOS DEL PUESTO	
FORMACION BÁSICA: Profesional Titulado de la carrera de Psicología, Ingeniería Industrial, Administración y/ o afines.	
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimiento en la industria y mercado financiero y en la legislación laboral vigente.	
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 3 años en puestos similares en procesos de administración de Recursos Humanos.	
IDIOMA: Español e Inglés.	
PC: Conocimientos de MS Office Word, Excel, Outlook a nivel avanzado.	
RELACIONES	
Relaciones Internas	
Gerencia Central de Recursos Humanos.	
Gerencia de Filosofía.	
Jefe de departamento de Filosofía.	
Analista Junior de Responsabilidad Social.	
Analista Junior de Comunicación interna.	
Todos los departamentos y agencias de Compartamos Financiera.	
Relaciones Externas	
Ministerio de trabajo- MINTRA.	
Superintendencia de Banca y Seguros AFPs - SBS.	
Administración de Fondos y Pensiones – AFPs.	
Oficina de Normalización Previsional – ONP.	
Empresas Prestadoras de Salud.	
Seguro Social – ESALUD.	
Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – RENIEC.	
COMPETENCIAS	A B C D
Competencias cardinales	
Trabajo en equipo.	X
Innovación.	X
Compromiso y vivencia de los valores éticos.	X

Orientación a resultados.		X		
Competencias específicas				
Liderazgo y manejo de equipo.	X			
Pensamiento estratégico.	X			
Capacidad de planificación y organización.	X			
Capacidad de negociación.		X		
Orientado a los resultados analítico/conceptual.	X			
Orientación al cliente externo e interno.	X			
Conocimiento de la industria y mercado.	X			
Tolerancia a la presión.	X			
Comunicación efectiva.	X			
Poder de negociación.	X			
A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: Insatisfactorio				

DIRECCIÓN :	Jefatura de departamento de desarrollo del talento.	PUESTO :	Jefe de Departamento de Desarrollo del Talento.
DESIGNADO POR:	Gerente de División de Personas.	REPORTA A:	Gerente de la División de Personas.
DEPARTAMENTO :	Recursos Humanos.	SUPERVISA:	Formador de Crédito Grupal. Formación de Crédito Individual. Analista Sénior de Desarrollo del Talento.

ORGANIGRAMA



SÍNTESIS DEL PUESTO

Encontrado en el tercer nivel de jerarquía después del Gerente central de Recursos Humanos, Gerente de la División de Personas y Gerente de Filosofía que también cumple funciones de planificar, organizar y dirigir los departamentos que están bajo a su responsabilidad, los cuales se distribuyen entre, un Formador de Crédito Grupal, un Formador de Crédito Individual y un Analista Sénior de Desarrollo del Talento, a fin de contribuir a la consecución de las metas, satisfacción de las necesidades y bienestar de las demás áreas a su cargo.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO Actividades/ Tareas/ Responsabilidades	GRADO DE RELEVANCIA (Alto-Medio-Bajo)
<ul style="list-style-type: none"> • Planear, recomendar y ejecutar estrategias y tácticas en cuanto la gestión de personas para lograr los objetivos encomendadas del Gerente de División de Personas. • Velar por la aplicación de las leyes, políticas y normas y procedimiento relativos a la Administración del Talento Humano de los departamentos que estas a su cargo. • Autorizar y supervisar la ejecución del presupuesto de las jefaturas a su cargo. • Supervisar, analizar e implementar acciones conforme a los reportes del personal a su cargo de avance en el cumplimiento de funciones. • Desarrollar, implementar y supervisar indicadores de gestión de la Jefatura de Departamento de Desarrollo del talento. • Informar y motivar al personal a su cargo sobre el cumplimiento de los objetivos trazados; así como liderar la participación del personal a su cargo en las actividades de Compartamos financiera programe. • Participar en el cumplimiento de objetivos estratégicos, trazados por el Gerente Central de la División de Personas así como en las actividades Compartamos financiera programe. • Informar permanentemente a la Gerencia de División de Personas a cerca del desarrollo de actividades a su cargo. • Supervisar el correcto desempeño y disciplina del personal a su cargo, haciendo cumplir los estatutos, las normas, reglamentos y procedimientos de Compartamos Financiera. • Implementar respuestas efectivas en su ámbito de acción para que la operatividad del negocio continúe de una manera razonable. • Recomendar, planear e implementar procesos de gestión de personas como: Reclutamiento, selección inducción, capacitación, formación, compensación fija y variable gestión del clima organizacional, adecuación a la legislación laboral y gestión de la disciplina. • Mantener y cuidar los materiales, equipos y/o vehículos que se ponen a su disposición para el mejor desempeño de su trabajo. • Participar en los programas de capacitación y perfeccionamiento del personal a su cargo en temas de Gestión de Riesgos operativos, continuidad de negocios y seguridad de información. 	<p style="text-align: center;">Alto</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en el levantamiento de las observaciones efectuadas por los órganos de control interno y externo, en el ámbito de su competencia. • Identificar y poner en conocimiento oportunamente al Oficial de Cumplimiento de información que clasifique como inusual cualquier comportamiento mostrado por el cliente o personal de empresa de acuerdo a la guía de transacciones anuales vigentes. • Velar por la seguridad de la información a los cuales se tiene acceso durante el desempeño de sus funciones en Compartamos Financiera. 	Alto
	Alto
	Alto

REQUISITOS DEL PUESTO

FORMACION BÁSICA: Profesional Titulado de la carrera de Psicología, Ingeniería Industrial, Administración y/ o afines.

OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA:

Conocimiento en la industria y mercado financiero y en la legislación laboral vigente.

EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 2 años en puestos similares en procesos de administración de Recursos Humanos.

IDIOMA: Español e Inglés.

PC: Conocimientos de MS Office Word, Excel, Outlook a nivel avanzado.

RELACIONES

Relaciones Internas

Gerencia de División de Personas.

Analista Sénior de Desarrollo del Talento.

Formación de Crédito Individual.

Formador de Crédito Grupal.

Todos los departamentos y agencias de Compartamos Financiera.

Relaciones Externas

Ministerio de trabajo- MINTRA.

Superintendencia de Banca y Seguros AFPs - SBS.

Administración de Fondos y Pensiones – AFPs.

Oficina de Normalización Previsional – ONP.

Empresas Prestadoras de Salud.

Seguro Social – ESALUD.

Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – RENIEC.

COMPETENCIAS

A

B

C

D

Competencias cardinales

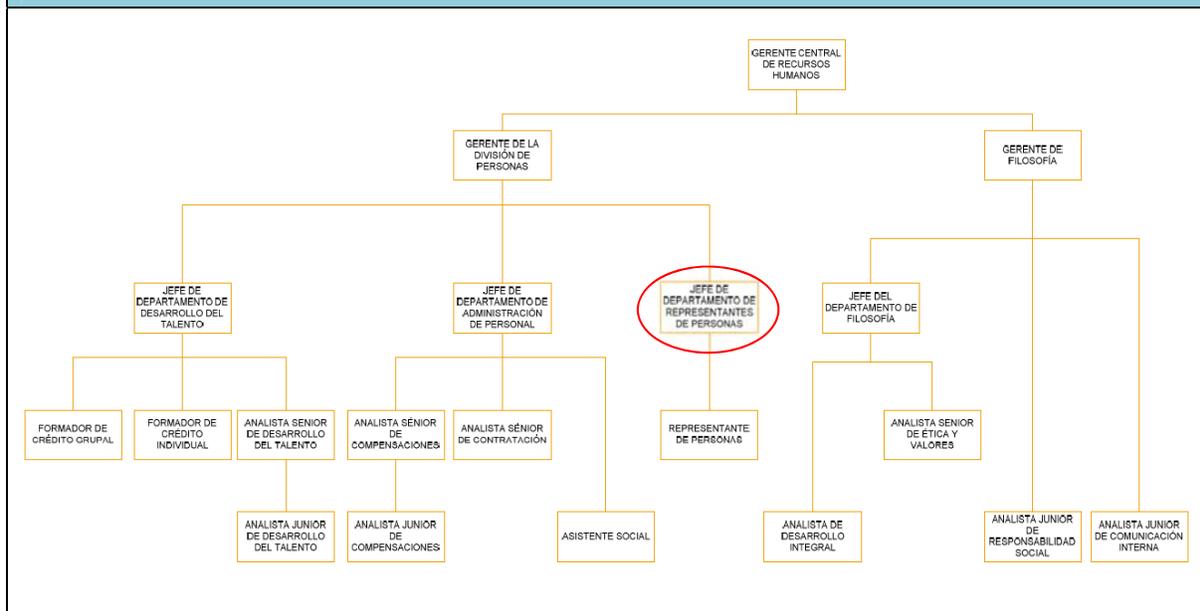
Trabajo en equipo.

X

Innovación.		X		
Compromiso y vivencia de los valores éticos.	X			
Orientación a resultados.		X		
Competencias específicas				
Liderazgo y manejo de equipo.	X			
Pensamiento estratégico.	X			
Capacidad de planificación y organización.	X			
Capacidad de negociación.		X		
Orientado a los resultados analítico/conceptual.	X			
Orientación al cliente externo e interno.	X			
Conocimiento de la industria y mercado.	X			
Tolerancia a la presión.	X			
Comunicación efectiva.	X			
Poder de negociación.	X			
A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: Insatisfactorio				

DIRECCIÓN :	Jefatura de departamento de Administración de Personas.	PUESTO :	Jefe de Departamento de Desarrollo del Talento.
DESIGNADO POR:	Gerente de División de Personas.	REPORTA A:	Gerente de la División de Personas.
DEPARTAMENTO :	Recursos humanos.	SUPERVISA:	Analista Sénior de Compensaciones. Analista Sénior de Contratación.

ORGANIGRAMA



SÍNTESIS DEL PUESTO

Encontrado en el tercer nivel de jerarquía después del Gerente Central de Recursos Humanos, Gerente de la División de Personas y Gerente de Filosofía que también cumple funciones de planificar, organizar y dirigir los departamentos que están bajo a su responsabilidad, los cuales se distribuyen entre, un Analista Sénior de Compensaciones y un Analista Sénior de Contratación, a fin de contribuir a la consecución de las metas, satisfacción de las necesidades y bienestar de las demás áreas a su cargo.

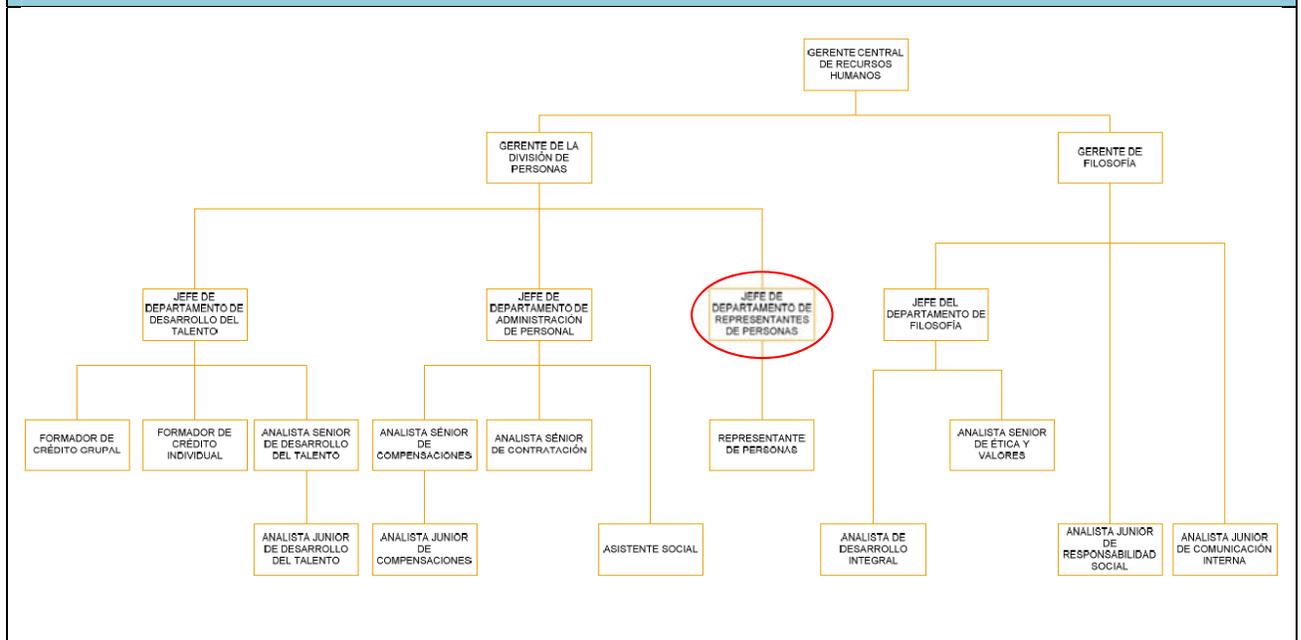
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO Actividades/ Tareas/ Responsabilidades	GRADO DE RELEVANCIA (Alto-Medio-Bajo)
<ul style="list-style-type: none"> • Planear, recomendar y ejecutar estrategias y tácticas en cuanto la gestión de personas para lograr los objetivos encomendadas del Gerente de División de Personas. • Velar por la aplicación de las leyes, políticas y normas y procedimiento relativos a la Administración del Talento Humano de los departamentos que estas a su cargo. • Autorizar y supervisar la ejecución del presupuesto de las jefaturas a su cargo. • Supervisar, analizar e implementar acciones conforme a los reportes del personal a su cargo de avance en el cumplimiento de funciones. • Desarrollar, implementar y supervisar indicadores de gestión de la Jefatura de Departamento de Administración de Personas. • Informar y motivar al personal a su cargo sobre el cumplimiento de los objetivos trazados; así como liderar la participación del personal a su cargo en las actividades de Compartamos financiera programe. • Participar en el cumplimiento de objetivos estratégicos, trazados por el Gerente Central de la División de Personas así como en las actividades Compartamos financiera programe. • Informar permanentemente a la Gerencia de División de Personas a cerca del desarrollo de actividades a su cargo. • Supervisar el correcto desempeño y disciplina del personal a su cargo, haciendo cumplir los estatuto, las normas, reglamentos y procedimientos de Compartamos financiera. • Implementar respuestas efectivas en su ámbito de acción para que la operatividad del negocio continúe de una manera razonable. • Recomendar, planear e implementar procesos de gestión de personas como: Reclutamiento, selección inducción, capacitación, formación, compensación fija y variable gestión del clima organizacional, adecuación a la legislación laboral y gestión de la disciplina. • Mantener y cuidar los materiales, equipos y/o vehículos que se ponen a su disposición para el mejor desempeño de su trabajo. • Participar en los programas de capacitación y perfeccionamiento del personal a su cargo en temas de Gestión de Riesgos Operativos, continuidad de negocios y seguridad de información. • Apoyar en el levantamiento de las observaciones efectuadas por los órganos de control interno y externo, en el ámbito de su competencia. 	<p style="text-align: center;">Alto</p>

<ul style="list-style-type: none"> Identificar y poner en conocimiento oportunamente al Oficial de Cumplimiento de información que clasifique como inusual cualquier comportamiento mostrado por el cliente o personal de empresa de acuerdo a la guía de transacciones anuales vigentes. Velar por la seguridad de la información a los cuales se tiene acceso durante el desempeño de sus funciones en Compartamos Financiera. 	Alto
Alto	
REQUISITOS DEL PUESTO	
FORMACION BÁSICA: Profesional Titulado de la carrera de Psicología, Ingeniería Industrial, Administración y/ o afines.	
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimiento en la industria y mercado financiero y en la legislación laboral vigente.	
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 2 años en puestos similares en procesos de Administración de Recursos Humanos.	
IDIOMA: Español e Inglés.	
PC: Conocimientos de MS Office Word, Excel, Outlook a nivel avanzado.	
RELACIONES	
Relaciones Internas	
Gerencia de División de Personas.	
Analista Sénior de Compensaciones.	
Asistente social.	
Todos los departamentos y agencias de Compartamos Financiera.	
Relaciones Externas	
Ministerio de trabajo- MINTRA.	
Superintendencia de Banca y Seguros AFPs - SBS.	
Administración de Fondos y Pensiones – AFPs.	
Oficina de Normalización Previsional – ONP.	
Empresas Prestadoras de Salud.	
Seguro Social – ESALUD.	
Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – RENIEC.	
COMPETENCIAS	A B C D
Competencias cardinales	
Trabajo en equipo	X
Innovación	X
Compromiso y vivencia de los valores éticos	X
Orientación a resultados	X
Competencias específicas	
Liderazgo y manejo de equipo	X
Pensamiento estratégico	X

Capacidad de planificación y organización	X			
Capacidad de negociación		X		
Orientado a los resultados analítico/conceptual	X			
Orientación al cliente externo e interno	X			
Conocimiento de la industria y mercado	X			
Tolerancia a la presión	X			
Comunicación efectiva	X			
Poder de negociación	X			
A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: Insatisfactorio				

DIRECCIÓN :	Jefatura de departamento de Administración de Personas.	PUESTO :	Jefe de Departamento de Desarrollo del Talento.
DESIGNADO POR:	Gerente de División de Personas.	REPORTA A:	Gerente de la División de Personas.
DEPARTAMENTO :	Recursos humanos.	SUPERVISA:	Analista Sénior de Compensaciones Analista Sénior de Contratación.

ORGANIGRAMA



SÍNTESIS DEL PUESTO

Encontrado en el tercer nivel de jerarquía después del Gerente Central de Recursos Humanos, Gerente de la División de Personas y Gerente de Filosofía que también cumple funciones de planificar, organizar y dirigir los departamentos que están bajo a su responsabilidad, los cuales se distribuyen entre, un Analista Sénior de Compensaciones y un Analista Sénior de Contratación, a fin de contribuir a la consecución de las metas, satisfacción de las necesidades y bienestar de las demás áreas a su cargo.

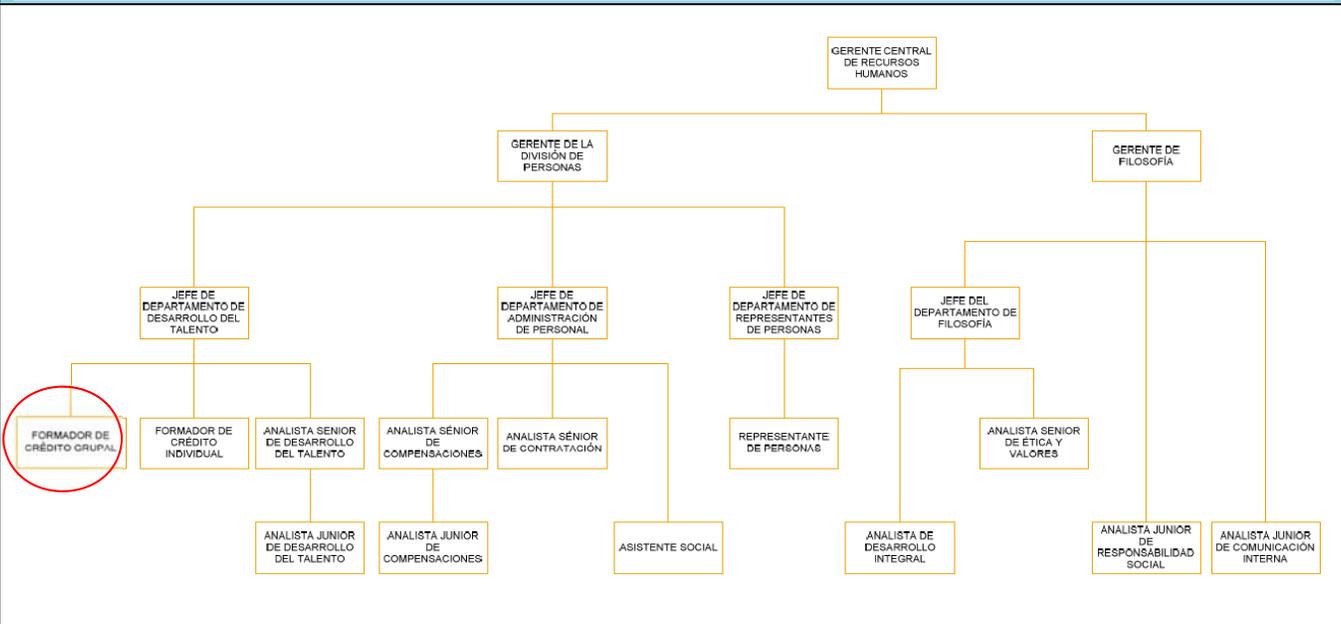
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO Actividades/ Tareas/ Responsabilidades	GRADO DE RELEVANCIA (Alto-Medio-Bajo)
<ul style="list-style-type: none"> • Planear, recomendar y ejecutar estrategias y tácticas en cuanto la gestión de personas para lograr los objetivos encomendadas del Gerente de División de Personas. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por la aplicación de las leyes, políticas y normas y procedimiento relativos a la Administración del Talento Humano de los departamentos que estas a su cargo. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Autorizar y supervisar la ejecución del presupuesto de las jefaturas a su cargo. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar, analizar e implementar acciones conforme a los reportes del personal a su cargo de avance en el cumplimiento de funciones. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar, implementar y supervisar indicadores de gestión de la Jefatura de Departamento de Administración de Personas. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Informar y motivar al personal a su cargo sobre el cumplimiento de los objetivos trazados; así como liderar la participación del personal a su cargo en las actividades de Compartamos financiera programe. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el cumplimiento de objetivos estratégicos, trazados por el Gerente Central de la División de Personas así como en las actividades Compartamos financiera programe. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Informar permanentemente a la Gerencia de División de Personas a cerca del desarrollo de actividades a su cargo. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el correcto desempeño y disciplina del personal a su cargo, haciendo cumplir los estatuto, las normas, reglamentos y procedimientos de Compartamos financiera. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar respuestas efectivas en su ámbito de acción para que la operatividad del negocio continúe de una manera razonable. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Recomendar, planear e implementar procesos de gestión de personas como: Reclutamiento, selección inducción, capacitación, formación, compensación fija y variable gestión del clima organizacional, adecuación a la legislación laboral y gestión de la disciplina. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y cuidar los materiales, equipos y/o vehículos que se ponen a su disposición para el mejor desempeño de su trabajo. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en los programas de capacitación y perfeccionamiento del personal a su cargo en temas de Gestión de Riesgos Operativos, continuidad de negocios y seguridad de información. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en el levantamiento de las observaciones efectuadas por los órganos de control interno y externo, en el ámbito de su competencia. 	Alto
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y poner en conocimiento oportunamente al Oficial de Cumplimiento de información que clasifique como inusual cualquier comportamiento mostrado por el cliente o personal de empresa de acuerdo a la guía de transacciones anuales vigentes. 	Alto

<ul style="list-style-type: none"> • Velar por la seguridad de la información a los cuales se tiene acceso durante el desempeño de sus funciones en Compartamos Financiera. 	Alto			
REQUISITOS DEL PUESTO				
FORMACION BÁSICA: Profesional Titulado de la carrera de Psicología, Ingeniería Industrial, Administración y/ o afines.				
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimiento en la industria y mercado financiero y en la legislación laboral vigente.				
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 2 años en puestos similares en procesos de Administración de Recursos Humanos.				
IDIOMA: Español e Inglés.				
PC: Conocimientos de MS Office Word, Excel, Outlook a nivel avanzado.				
RELACIONES				
Relaciones Internas				
Gerencia de División de Personas.				
Analista Sénior de Compensaciones.				
Asistente social.				
Todos los departamentos y agencias de Compartamos Financiera.				
Relaciones Externas				
Ministerio de trabajo- MINTRA.				
Superintendencia de Banca y Seguros AFPs - SBS.				
Administración de Fondos y Pensiones – AFPs.				
Oficina de Normalización Previsional – ONP.				
Empresas Prestadoras de Salud.				
Seguro Social – ESALUD.				
Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – RENIEC.				
COMPETENCIAS	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Trabajo en equipo	X			
Innovación		X		
Compromiso y vivencia de los valores éticos	X			
Orientación a resultados		X		
Competencias específicas				
Liderazgo y manejo de equipo	X			
Pensamiento estratégico	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Capacidad de negociación		X		

Orientado a los resultados analítico/conceptual	X			
Orientación al cliente externo e interno	X			
Conocimiento de la industria y mercado	X			
Tolerancia a la presión	X			
Comunicación efectiva	X			
Poder de negociación	X			
A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: Insatisfactorio				

DIRECCIÓN :	Oficina de Formador de Crédito Grupal.	PUESTO :	Formador de Crédito Grupal.
DESIGNADO POR:	Jefe de Departamento de Desarrollo de Talento.	REPORTA A:	Jefe de Departamento de Desarrollo de Talento.
DEPARTAMENTO :	Recursos Humanos.	SUPERVISA:	Ninguno.

ORGANIGRAMA



SÍNTESIS DEL PUESTO

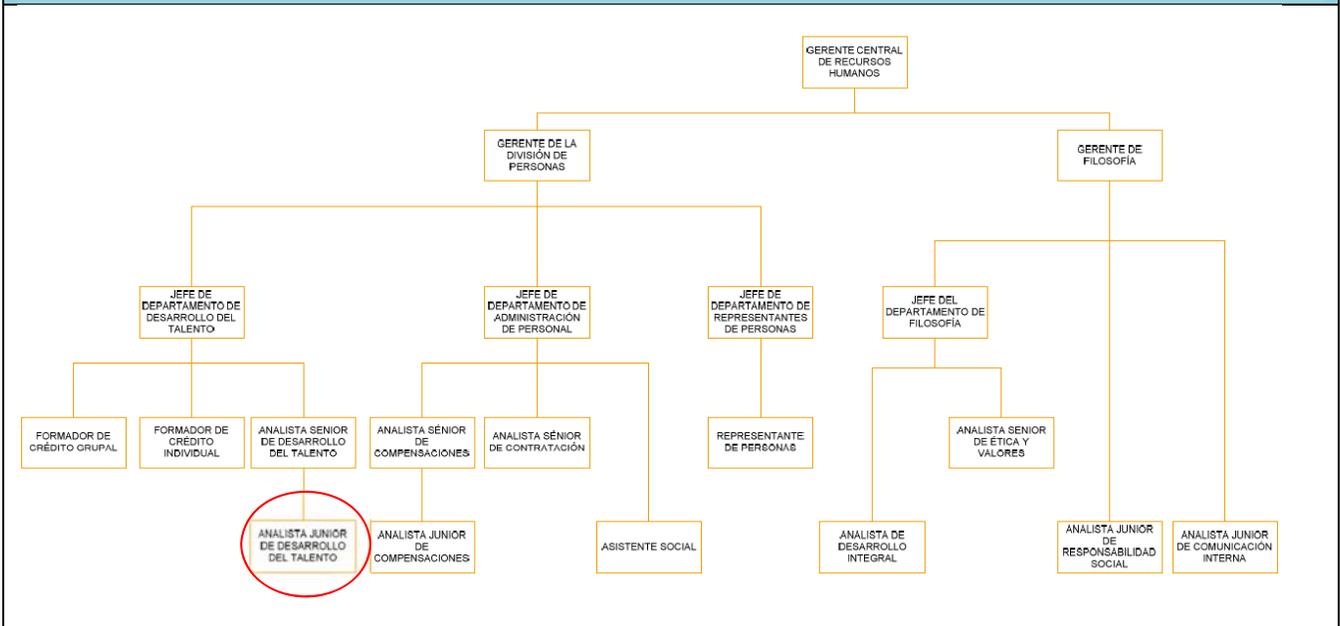
Encontrado en el cuarto nivel de jerarquía después del Gerente Central de Recursos Humanos, Gerente de la División de Personas, Gerente de Filosofía, Jefe de departamento de División de Personas que también cumple funciones de planificar, organizar y dirigir el Créditos Grupal, a fin de contribuir a la consecución de las metas, satisfacción de las necesidades y bienestar de las demás áreas a su cargo.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO Actividades/ Tareas/ Responsabilidades	GRADO DE RELEVANCIA (Alto-Medio-Bajo)
<ul style="list-style-type: none"> • Planear, recomendar y ejecutar Crédito Grupal mediante por la aplicación de las leyes, políticas y normas y procedimiento relativos a la Administración. • Desarrollar, implementar y supervisar indicadores de gestión de la Oficina de donación de Crédito Grupal. • Participar en el cumplimiento de objetivos estratégicos, trazados por el Jefe de Departamento de Desarrollo del Talento, así como en las actividades Compartamos financiera programe. • Informar permanentemente a la Gerencia de División de Personas a cerca del desarrollo de actividades a su cargo. • Implementar respuestas efectivas en su ámbito de acción para que la operatividad del negocio continúe de una manera razonable. • Recomendar, planear e implementar procesos de gestión de personas como: Reclutamiento, selección inducción, capacitación, formación, compensación fija y variable gestión del clima organizacional, adecuación a la legislación laboral y gestión de la disciplina. • Mantener y cuidar los materiales, equipos y/o vehículos que se ponen a su disposición para el mejor desempeño de su trabajo. • Participar en los programas de capacitación y perfeccionamiento del personal a su cargo en temas de Gestión de riesgos operativos, continuidad de negocios y seguridad de información. • Apoyar en el levantamiento de las observaciones efectuadas por los órganos de control interno y externo, en el ámbito de su competencia. • Identificar y poner en conocimiento oportunamente al Oficial de Cumplimiento de información que clasifique como inusual cualquier comportamiento mostrado por el cliente o personal de empresa de acuerdo a la guía de transacciones anuales vigentes. • Velar por la seguridad de la información a los cuales se tiene acceso durante el desempeño de sus funciones en Compartamos Financiera. 	<p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Regular</p> <p style="text-align: center;">Bajo</p> <p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Bajo</p> <p style="text-align: center;">Regular</p> <p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Alto</p>
REQUISITOS DEL PUESTO	
FORMACION BÁSICA: Profesional Titulado de la carrera de Psicología, Ingeniería Industrial, Administración y/ o afines.	
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimiento en la industria financiera.	
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 2 años en puestos similares en procesos de administración de créditos.	

IDIOMA: Español e Inglés.				
PC: Conocimientos de MS Office Word, Excel, Outlook a nivel avanzado.				
RELACIONES				
Relaciones Internas				
Jefe de Departamento de Desarrollo del Talento.				
Formador de Crédito Individual.				
Analista Sénior de Desarrollo del Talento.				
Relaciones Externas				
Ministerio de trabajo- MINTRA.				
Superintendencia de Banca y Seguros AFPs - SBS.				
Administración de Fondos y Pensiones – AFPs.				
Oficina de Normalización Previsional – ONP.				
Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – RENIEC.				
COMPETENCIAS	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Trabajo en equipo.	X			
Innovación.		X		
Compromiso y vivencia de los valores éticos.	X			
Orientación a resultados.		X		
Competencias específicas				
Liderazgo y manejo de equipo.		X		
Pensamiento estratégico.		X		
Capacidad de planificación y		X		
Capacidad de negociación.		X		
Orientado a los resultados analítico/conceptual.	X			
Orientación al cliente externo e	X			
Conocimiento de la industria y	X			
Tolerancia a la presión.	X			
Comunicación efectiva.	X			
Poder de negociación.	X			
A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: Insatisfactorio				

DIRECCIÓN :	Oficina de Analista Sénior de Desarrollo de Talento.	PUESTO :	Analista Junior de desarrollo de talento.
DESIGNADO POR:	Analista Sénior de Desarrollo de Talento.	REPORTA A:	Analista Sénior de Desarrollo de Talento.
DEPARTAMENTO :	Recursos Humanos.	SUPERVISA:	Ninguno.

ORGANIGRAMA



SÍNTESIS DEL PUESTO

Encontrado en el quinto nivel de jerarquía después del Gerente Central de Recursos Humanos, Gerente de la División de Personas, Gerente de Filosofía, Jefe de Departamento de División de Personas y Analista Sénior de Desarrollo de Talento que también cumple funciones de planificar, organizar y dirigir el desarrollo del talento, a fin de contribuir a la consecución de las metas, satisfacción de las necesidades y bienestar de las demás áreas a su cargo.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO Actividades/ Tareas/ Responsabilidades	GRADO DE RELEVANCIA (Alto-Medio-Bajo)
<ul style="list-style-type: none"> • Recomendar, ejecutar estrategias y tácticas en cuanto la gestión de personas para lograr los objetivos encomendadas del Analista Sénior de Desarrollo de Talento. • Supervisar la ejecución del presupuesto de las jefaturas a su cargo. • Implementar y supervisar indicadores de gestión de la Oficina de Analista Sénior de Desarrollo de Talento. • Participar en el cumplimiento de objetivos estratégicos, trazados por el Gerente Central de la División de Personas así como en las actividades Compartamos financiera programe. • Informar permanentemente al Analista Sénior de Desarrollo de Talento, haciendo cumplir los estatuto, las normas, reglamentos y procedimientos de Compartamos financiera. • Mantener y cuidar los materiales, equipos y/o vehículos que se ponen a su disposición para el mejor desempeño de su trabajo. • Participar en los programas de capacitación y perfeccionamiento del personal a su cargo en temas de Gestión de riesgos operativos, continuidad de negocios y seguridad de información. • Apoyar en el levantamiento de las observaciones efectuadas por los órganos de control interno y externo, en el ámbito de su competencia. • Identificar y poner en conocimiento oportunamente al Oficial de Cumplimiento de información que clasifique como inusual cualquier comportamiento mostrado por el cliente o personal de empresa de acuerdo a la guía de transacciones anuales vigentes. • Velar por la seguridad de la información a los cuales se tiene acceso durante el desempeño de sus funciones en Compartamos Financiera. 	<p style="text-align: center;">Regular</p> <p style="text-align: center;">Regular</p> <p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Regular</p> <p style="text-align: center;">Alto</p>
REQUISITOS DEL PUESTO	
FORMACION BÁSICA: Profesional Titulado de la carrera de Psicología, Ingeniería Industrial, Administración y/ o afines.	
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 1 año en puestos similares en procesos de Administración de Recursos Humanos.	
IDIOMA: Español e Inglés.	
PC: Conocimientos de MS Office Word, Excel, Outlook a nivel avanzado.	
RELACIONES	
Relaciones Internas	
Analista Sénior de Desarrollo del Talento.	
Todos los departamentos y agencias de Compartamos Financiera.	

COMPETENCIAS	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Trabajo en equipo.	X			
Innovación.			X	
Compromiso y vivencia de los valores éticos.	X			
Orientación a resultados.		X		
Competencias específicas				
Liderazgo y manejo de equipo.			X	
Pensamiento estratégico.	X		X	
Capacidad de planificación y			X	
Capacidad de negociación.			X	
Orientado a los resultados analítico/conceptual.	X			
Orientación al cliente externo e interno.	X			
Conocimiento de la industria y mercado.		X		
Tolerancia a la presión.	X			
Comunicación efectiva.	X			
Poder de negociación.		X		
A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: Insatisfactorio				

3.10 PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION E INDUCCION

Los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción que se llevan a cabo en Compartamos Financiera no están formalizados ni estandarizados, es por ello que la información del desarrollo de cada uno de estos procesos que describimos a continuación, se ha procedido a recabar en base a la experiencia de algunos trabajadores.

A continuación damos a conocer por medio de números cada actividad de un respectivo proceso:

3.10.1 Reclutamiento

1. Se especifica los requisitos del cargo o puesto laboral que se necesita ocupar en la empresa y su necesidad.
2. Se realiza la requerimiento de personas que estén interesadas en ser contratadas para trabajar en el cargo que se necesita ocupar
3. Se inicia la convocatoria de manera interna mediante correos electrónicos.
4. En el caso de una convocatoria externa se manda convocatorias en centros de estudios técnicos y superiores. También lo hacen en canales de internet muy visitados por personas buscando empleo.
5. Se convocan a amigos y conocidos de personas que ya pertenecen a la empresa a cambio de un incentivo, siempre y cuando esta persona recomendada cumpla los objetivos los tres primeros meses de prueba.

3.10.2 Selección

1. Se revisa las hojas de vida de las personas que han sido reclutadas para posteriormente seleccionar a los que cumplen con el perfil que está buscando la empresa.
2. Se realiza una entrevista con el jefe inmediato del área que requiere el personal para que pueda dar su aprobación y luego prosiga con las evaluaciones.
3. Prueba psicológica y psicotécnicas escritas.
4. Pruebas psicológicas en grupo.
5. Verificación de datos del candidato.
6. Revisión de referencias laborales, antecedentes policiales y penales.
7. Examen médico.

3.10.3 Contratación

1. Existen dos tipos de contratos los cuales son por planilla y por prácticas pre-profesionales.
2. En los contratos por planilla se especifica el puesto, sueldo y tiempo del colaborador a contratar. Estos suelen ser determinados por 3 a 6 meses cuando es personal externo, e indeterminado cuando son internos.

En los contratos de prácticas pre profesionales generalmente son por 6 meses y luego deberían de estar capacitados para ocupar un puesto el cual sea por planilla.

Estos documentos son revisados y firmados por los administradores de agencia y gerentes territoriales.

3.10.4 Inducción

1. Se le presenta el organigrama de la empresa para que tenga conocimiento el lugar donde se va a ubicar al momento de ingresar a la empresa para luego explicarle la línea de carrera que tiene siempre y cuando cumpla los objetivos.
2. Se presenta los nombres de las personas más importantes así como los del gerente general, gerente de producto, gerente divisional, gerente territorial, administradores de agencias.
3. Se muestra un video de la Madre Teresa de Calcuta, ya que es el símbolo de la empresa.

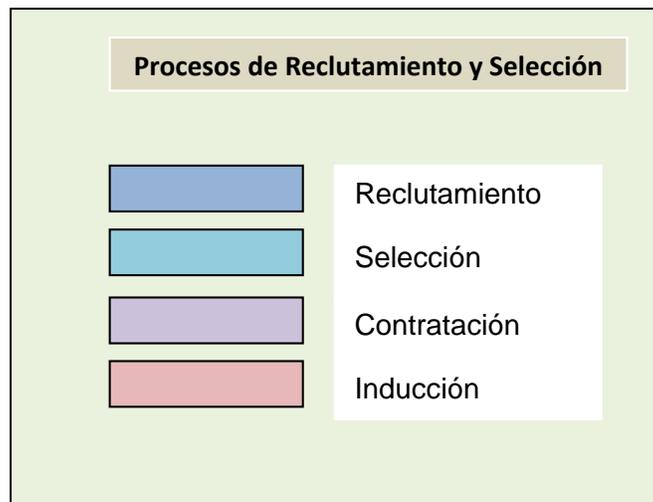
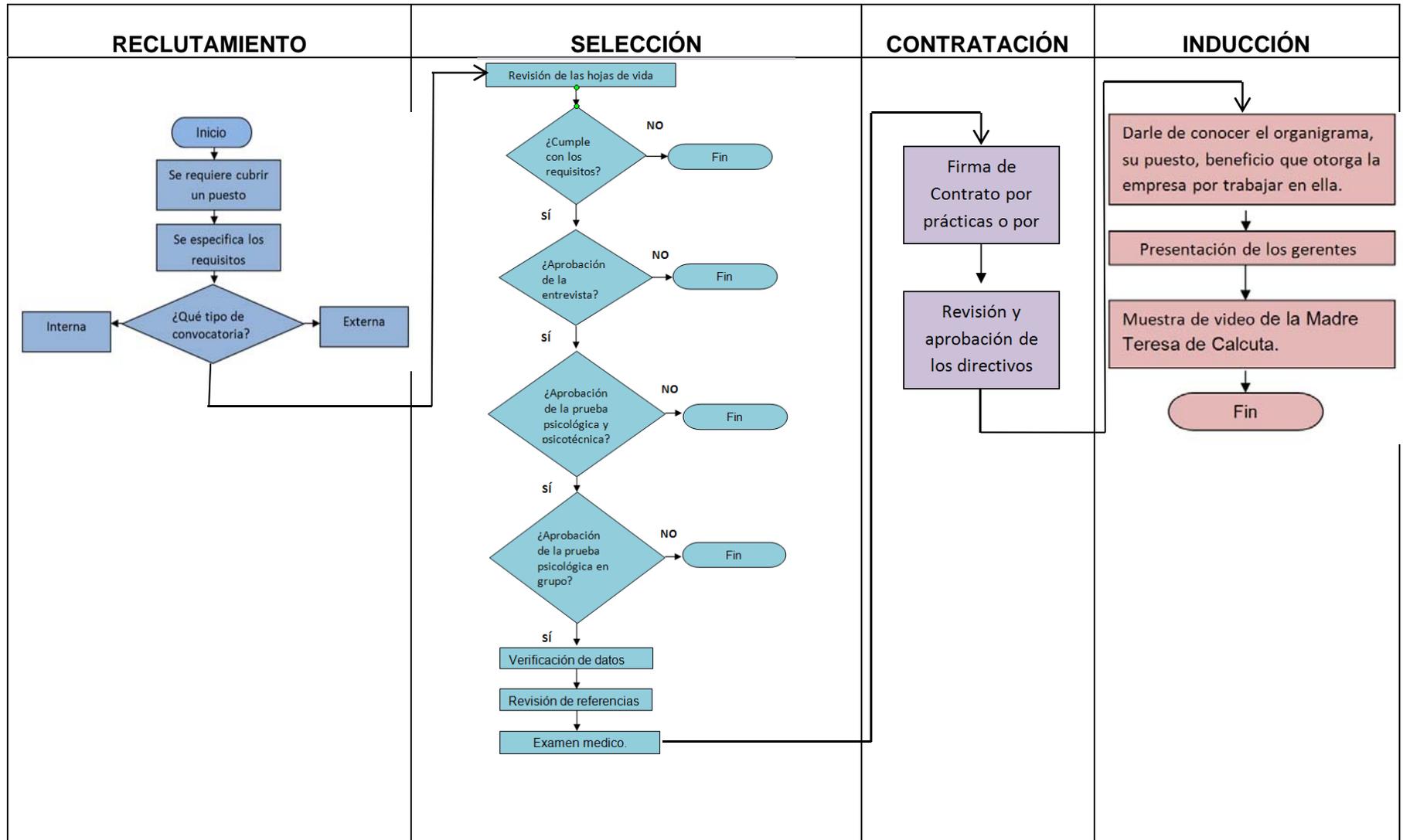


Diagrama de flujo de proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción



Fuente: INFORMACIÓN RECOGIDA DE LA ENTREVISTA DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA COMPARTAMOS FINANCIERA

3.11 GESTION DE LAS COMPENSACIONES

La gestión de compensación es una poderosa herramienta de gestión estratégica, necesaria para canalizar los esfuerzos de los colaboradores a una dirección congruente con los objetivos de la financiera Compartamos.

Análisis de Valoración de Puestos

En la financiera Compartamos, en el organigrama de toda agencia se presentan 5 niveles jerárquicos, cada uno con respectivas funciones y responsabilidades, esto se rige por gran parte por competencias a parte de su profesionalismo, experiencia, entre otras cualidades designada para cada uno de los puestos, por lo cual realizamos un análisis de puestos por competencias en Área de Recursos Humanos.

En este caso tomamos por ejemplo tomamos el Área de Créditos:

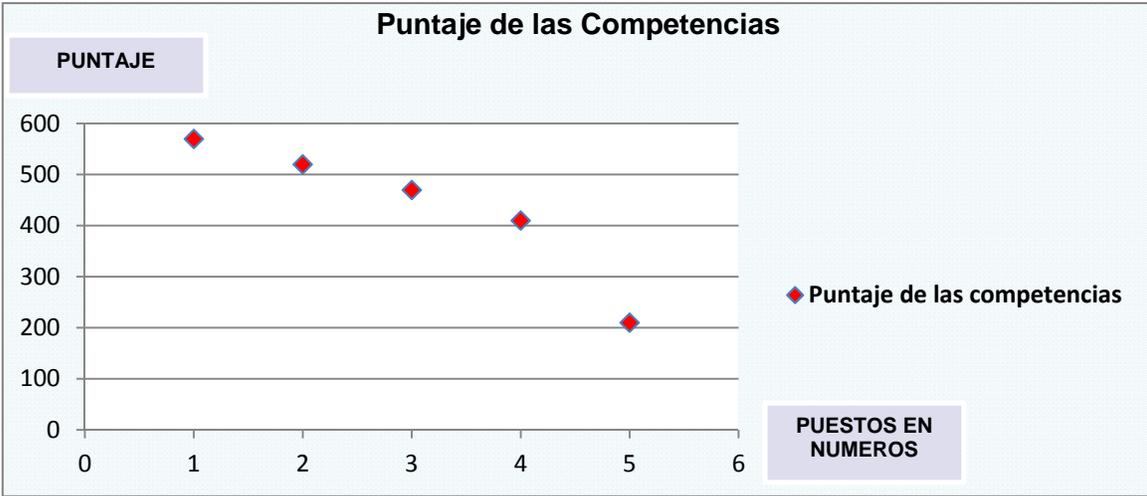
Puestos	Competencias						Total
	Nivel intelectual	Profesionalismo	Experiencia	Responsabilidad	Trabajo en equipo	Trabajo bajo presión	
Gerente Territorial	100	100	90	100	80	100	570
Administrador de Agencia	90	90	80	90	80	90	520
Jefe de Crédito	80	80	70	80	80	80	470
Analista Sénior y Experto	60	70	60	70	80	70	410
Analistas de Formación a Junior	50	40	40	50	70	60	310

Fuente: información recogida de la comunicación de fuentes internas de la financiera

Como observamos cada puesto debe tener las competencias necesarias para que cumpla con eficiencia y eficacia sus funciones y responsabilidades con el objetivo que la financiera cumpla los objetivos propuestos, para esto realizamos un puntaje de máximo de 100 y como mínimo 0, dando una distribución numérica de acuerdo a la importancia de las competencias designadas a cada puesto, esto ayudara también a una adecuada distribución de sueldo de los colaboradores.

Puesto en Numero	Puestos	Total del puntaje de competencias
1	Gerente Territorial	570
2	Administrador de Agencia.	520
3	Jefes de Créditos	470
4	Analista Sénior y Experto	410
5	Analistas en Formación a Junior	310

Cada número representa individualmente a cada puesto en el Área de Créditos:



Fuente: información recogida de la comunicación de fuentes internas de la financiera

3.11.1 Criterios para determinar Escalas Salariales

Dentro del área de Créditos, el cual, está conformada por la mayoría de colaboradores que integran la financiera Compartamos, existen escalas salariales de acuerdo al puesto que ocupa cada uno de ellos. Estos manejan diferentes dimensiones de cartera de clientes por lo que están definidos por categorías de acuerdo al tipo de cartera que posee cada uno.

Teniendo en claro que la empresa Compartamos Financiera se dedica a la colocación de créditos, de pequeña y mediana empresa en el Perú, el nombre de los puestos de los colaboradores del área de créditos son de Analistas de créditos.

Al postular una persona sin mucha experiencia en el rubro de las microfinanzas entra como Analista en Formación, el cual se ocupa de vender créditos a los microempresarios del mercado. Luego de 6 meses de capacitación en el campo captando clientes tiene que conseguir un crédito para exponerlo ante Administradores de Agencia y un Gerente Territorial para que pueda ascender al siguiente puesto de trabajo.

En adelante el proceso de ascenso de los Analista son de acuerdo al monto que llega a manejar cada uno de ellos, hasta llegar a ser Jefes de Créditos, Administradores de Agencia o Gerentes Territoriales para los cuales se le pide experiencia como Analista ya que estos son puestos de manejo de equipo, puesto en el que son líderes de determinados grupos para que supervisen y aprueben créditos de acuerdo a su autonomía.

El criterio para determinar las escalas salariales es de acuerdo al monto de cartera que maneja cada analista, los cuales se clasifican de la siguiente manera:

Cargo	Salario en soles
Analista en Formación	800
Analista Practicante	1,100
Analista Principiante	1,300
Analista Junior	1,650
Analista Junior 1	1,950
Analista Sénior	2,300
Analista Experto 1	2,500
Analista Experto 2	2,900
Analista Experto 3	3,300

Fuente: información recogida de la comunicación de fuentes internas de la financiera

Los montos están referidos en la moneda nacional, en soles.

Luego existen las categorías de Jefes de Crédito los cuales son responsables de un grupo de analistas en controlar, supervisar su trabajo y que cumplan sus objetivos de acuerdo con la financiera. Así como los Administradores de Agencia que son responsables de un

grupo de Jefes de Créditos y Gerente Territorial que está encargado de algunos administradores de agencia.

En el siguiente cuadro se detalla la escala salarial de cada uno de estos últimos mencionados:

Cargo	Salario en soles
Jefe de Crédito Junior	2,700
Jefe de Crédito Sénior	3,300
Administrador de Agencia	5,500
Gerente Territorial	10,000

Fuente: información recogida de la comunicación de fuentes internas de la financiera

Los montos están referidos en la moneda nacional, en soles

3.11.2 Compensaciones Monetarias

Las compensaciones monetarias existentes dentro de la empresa Compartamos Financiera, en el área de Créditos son el sueldo fijo, sueldo variable e incentivos. Los cuales se van modificando mensualmente de acuerdo al avance o estancamiento del crecimiento de la cartera de la empresa.

Los sueldos de la empresa Compartamos Financiera está actualmente dentro del promedio del mercado laboral. Siempre está en constante estudio del sueldo de los analistas de crédito a nivel nacional para poder evitar que sus mejores colaboradores puedan emigrar a otras instituciones por el factor dinero.

3.11.2.1 Beneficios Tangibles:

La empresa cuenta con beneficios tangible que para una mejor distribución lo presentamos en el siguiente cuadro:

Beneficios de ley:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 30 días de vacaciones. ✓ Asignación familiar. ✓ Descansos de ley. ✓ Compensaciones por tiempo de servicios: un sueldo al año (CTS). ✓ Utilidades de ley. ✓ Gratificaciones por fiestas patrias y navidad. ✓ Tu sueldo base más estos beneficios equivalen aproximadamente a 15 sueldos al año.
Beneficios ocasionales:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bono anual por desempeño, por áreas administrativas. ✓ Bono mensual por productividad- Negocios y Operaciones. ✓ Movilidad, según el puesto en que trabaja. ✓ Asignación familiar por escolaridad, 100 nuevos soles por cada hijo del colaborador. ✓ Vales de alimentos, Gerentes Territoriales, Administradores y Jefa de Operaciones. ✓ Seguro de vida a ley, desde el primer día de trabajo. ✓ Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo SCTR-

	Colaboradores que realizan labor de campo. ✓ Canasta navideña.
Balance trabajo familia:	✓ 04 días de licencia por paternidad ✓ 05 días de licencia por matrimonio. ✓ 03 a 05 días de licencia por fallecimiento de un familiar. ✓ Medio día libre, por día de la madre. ✓ 01 un día de licencia por año (trámites administrativos). ✓ Medio día libre por cumpleaños. ✓ 01 día de licencia por graduación.
Convenios:	✓ Convenio para seguros particulares. ✓ Entidad Prestadora de Salud (EPS)

Fuente: información recogida de la comunicación de fuentes internas de la financiera

3.11.2.2 Bandas Salariales

Las bandas salariales del área de créditos se conforman con su sueldo básico y el sueldo variable que pueden conseguir de acuerdo al desempeño que muestran mensualmente.

En el caso particular de los analista de créditos la forma de calcular su ingreso variable es diferente de las personas que ocupan un cargo de mando, por ello lo vamos a desglosar en dos cuadros diferentes y explicar cada uno de ellos.

En primer lugar se encuentran los Analistas de Créditos, los cuales pueden bonificar hasta tres veces su sueldo básico, este sueldo variable está comprendido hasta de 7 factores, es decir, les piden que controlen 7 indicadores de la manera más óptima para que puedan llegar a su máxima bonificación.

Cargo	Sueldo Base (soles)
Analista en Formación	8,00
Analista Practicante	1,100
Analista Principiante	1,300
Analista Junior	1,650
Analista Junior 1	1,950
Analista Sénior	2,300
Analista Experto 1	2,500
Analista Experto 2	2,900
Analista Experto 3	3,300

Fuente: información recogida de la comunicación de fuentes internas de la financiera

Los montos están referidos en la moneda nacional, en soles

En segundo lugar están los cargos de manejar el nivel de desempeño de grupos de Analista, Jefes de Crédito y Administradores. El excedente de estas personas depende del resultado final del equipo que lideran, pues el 30% de la bonificación total de todo su equipo es lo que recibirían como sueldo variable.

Cargo	-20%	Base	+20%
Jefe de Crédito Junior	2,700	3,240	3,888
Jefe de Crédito Sénior	3,300	3,960	4,752
Administrador de Agencia	5,500	6,600	7,920
Gerente Territorial	10,000	12,000	14,400

Fuente: información recogida de la comunicación de fuentes internas de la financiera

Los montos están referidos en la moneda nacional, en soles.

3.11.2.1 Proceso de revisión para incremento salarial

El proceso de revisión para el incremento salarial de cada uno de los puestos que tiene el área de créditos respecto a los Analistas de Créditos se basa de acuerdo al momento que llega a tener el primer requisito, el cual es el monto de cartera que pide la siguiente escala. Luego tiene que mantener los indicadores positivos los siguientes tres meses consecutivos para que ascienda de cargo.

En cuanto a los puestos de manejo de equipo como jefes de crédito, administradores y gerentes territoriales se realiza una convocatoria interna cuando surge la necesidad del puesto por crecimiento de infraestructura o despido de alguno de ellos. La convocatoria está conformada por una serie de requisitos para luego seguir con las evaluaciones psicológicas, técnicas y personal con el jefe inmediato del área solicitante.

El detalle de cada uno de estos puestos de trabajo y requisitos para ascender se muestra en el siguiente cuadro:

Cargo	Requisitos	Funciones
Analista en Formación	Colaborador nuevo sin experiencia en el sector de microfinanzas.	Captar nuevos clientes micros empresarios y pequeños empresarios para que la empresa le otorgue préstamos.
Analista Practicante	Tener mínimo 6 meses, cumplir sus metas y exponer un crédito ante administradores de agencia y gerente territorial.	Manejar de manera correcta la cartera de clientes que formara.
Analista Principiante	Tener mínimo 150 mil soles de cartera y mantener 3 meses resultados positivos.	Manejar de manera correcta la cartera que posee.
Analista Junior	Tener mínimo 450 mil soles de cartera y mantener 3 meses resultados positivos.	Manejar de manera correcta la cartera que posee.

Analista Junior 1	Tener mínimo 900 mil soles de cartera y mantener 3 meses resultados positivos.	Manejar de manera correcta la cartera que posee.
Analista Sénior	Tener mínimo 1,5 millones de soles de cartera y mantener 3 meses resultados positivos.	Manejar de manera correcta la cartera que posee.
Analista Experto 1	Tener mínimo 2,1 millones de soles de cartera y mantener 3 meses resultados positivos.	Manejar de manera correcta la cartera que posee.
Analista Experto 2	Tener mínimo 3 millones de soles de cartera y mantener 3 meses resultados positivos.	Manejar de manera correcta la cartera que posee.
Analista Experto 3	Tener mínimo 4 millones de soles de cartera y mantener 3 meses resultados positivos.	Manejar de manera correcta la cartera que posee.
Jefe de Créditos Junior	Ser analista junior o sénior y cumplir requisitos de convocatoria.	Manejar de manera correcta la cartera en conjunto de los analistas a su cargo de acuerdo a la supervisión y aprobación de los créditos en su instancia.
Jefe de Créditos Sénior	Ser analista experto y cumplir con los requisitos de convocatoria.	Manejar de manera correcta la cartera en conjunto de los analistas a su cargo de acuerdo a la supervisión y aprobación de los créditos en su instancia.
Administrador de Agencia	Ser analista Sénior o Experto, tener más de 3 años en el puesto y cumplir con los requisitos de convocatoria.	Manejar de manera correcta la cartera en conjunto de los jefes de crédito a su cargo de acuerdo a la supervisión y aprobación de los créditos en su instancia.
Gerente Territorial	Ser administrador de agencia, tener más de 3 años en el puesto y cumplir con requisitos de convocatoria.	Manejar de manera correcta la cartera en conjunto de los administradores de agencia a su cargo de acuerdo a la supervisión y aprobación de los créditos en su instancia.

Fuente: información recogida de la comunicación de fuentes internas de la financiera

3.11.3 Compensaciones no monetarias

La financiera Compartamos siendo congruentes con su filosofía, otorga todos aquellos medios para desarrollar como mejores personas a todos sus colaboradores.

Sabemos que la recompensa del trabajo de sus colaboradores es de cada una de sus acciones empresariales, por ello se otorga algunos beneficios, evento sociales, etc., para sus colaboradores.

Beneficios Intangibles:

<p>Actividades FISEP ((Físico, Intelectual, Social-Familiar, Espiritual y Profesional):</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Campeonatos deportivos (03 al año). ✓ Chequeos médicos (cada 2 años). ✓ Chocolatada navideña. ✓ Campaña de friaje. ✓ Campaña de Medio Ambiente. ✓ Espacios de desarrollo espiritual (misa y retiros) ✓ Reflexiones del día. ✓ Homenaje al Señor de los Milagros. ✓ Concurso de Nacimientos. ✓ Escuela de Serviazgo (servicio y liderazgo). ✓ Actividades para promover la Seguridad en los colaboradores. ✓ Capacitación continua.
<p>Actividades de integración:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reunión de integración mensual (RI). ✓ Fiestas (aniversario y Navidad). ✓ Lanzamiento de campaña (02 al año).
<p>Promoción familiar:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Día de la familia, ✓ Regalos (día de la madre y día del padre). ✓ Regalos a los hijos de colaboradores en navidad. ✓ Actividades de sensibilización familiar. ✓ Bono escolar.
<p>Desarrollo personal:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formación humana. ✓ Encuentros: ✓ Educación financiera para los colaboradores. ✓ Módulo de Serviazgo (servicio y liderazgo).
<p>Reconocimiento:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abrazo Compartamos ✓ Campanazos. ✓ Campañas internas de negocios. ✓ Reconocimiento por años de servicio.

Fuente: información recogida de Compartamos Financiera

3.12 EVALUACION DE DESEMPEÑO

Este tipo de medición, de indicadores de los colaboradores es la manera de mantener organizada en números el nivel de desempeño, que tiene durante un periodo de tiempo el colaborador y para con ello poder decidir algunas compensaciones y ascensos.

3.12.1 Objetivo del proceso

El tener detallado de la evolución o involución del trabajo mensual de cada colaborador para tomar decisiones positivas o negativas respecto a este. Además de contener el conjunto de datos de desempeño de toda una agencia, un territorio y el total de la empresa. Todo esto nos ayuda a planificar y crear estrategias a nivel corporativo de acuerdo a los resultados que se pueda tener.

3.12.2 Metodología de evaluación de desempeño

La manera que la empresa Compartamos realiza la evaluación de desempeño de sus colaboradores del área de créditos es mediante resultados mensuales, es decir, cada persona que trabaja en esta área tiene que rendir resultado de los siguientes indicadores:

- Crecimiento de cartera en monto en soles
- Crecimiento de cartera en número de clientes
- Control de morosidad de 1 a 8 días
- Control de morosidad de 8 a 60 días
- Control de morosidad mayor a 60 días
- Control de renovación de clientes recurrentes
- Crecimiento de seguros de vida

Estos siete indicadores son los que cada Analista, Jefe de Créditos, Administrador de Agencia y Gerente Territorial está constantemente revisando y manejando de la mejor manera de acuerdo a los parámetros de los objetivos de la empresa.

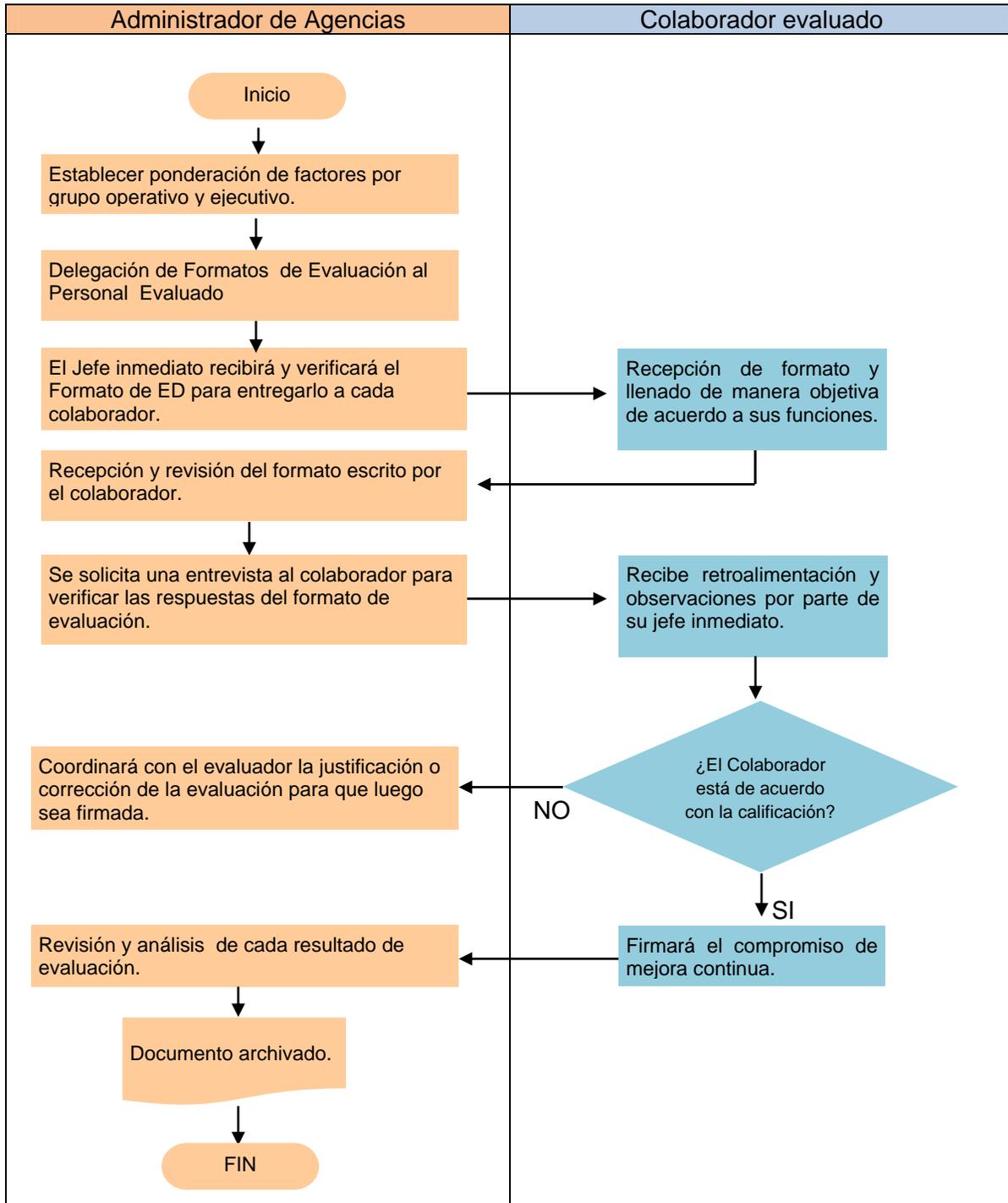
Estos indicadores se miden de manera mensual para el cálculo de remuneración variable, bonos e incentivos, además de utilizarlo para ascensos de analistas.

3.12.3 Aplicaciones de la evaluación

La evaluación sirve:

- Para remuneración variable en caso se cumpla la meta establecida o sobrepase.
- Para el ascenso de un nivel a otro ya que se pide tres meses de desempeño positivo.
- Para que vea cada administrador y gerente como se va manejando su agencia o territorio en general.
- Para ver en el tiempo el crecimiento o decrecimiento y tomar acciones de solución a los problemas.

Flujo grama de Evaluación de Desempeño



Fuente: información recogida de Compartamos Financiera

3.13 CAPACITACION

3.13.1 Capacitación en microfinanzas

La empresa otorga clases básicas de evaluación de créditos a las personas que ingresan a la empresa como Analistas en Formación, ya que al finalizar este proceso tienen que exponer un crédito a los Administradores y Gerente de su territorio para poder ascender al primer nivel de Analistas de Créditos.

3.13.2 Plan anual de capacitación

La empresa actualmente carece de programas de capacitaciones para sus colaboradores, por ello se propone averiguar en diferentes centros de estudios o empresas de capacitación en temas referentes a las microfinanzas y liderazgo.

Por ello, proponemos cierto plan anual de temas de suma importancia, causados como por ejemplo la coyuntura electoral que se avecina, la crisis económica que atraviesa el mundo etc. Nuestra propuesta integra; como aporte de valor agregado, transmitir las mejores prácticas basadas en una exitosa experiencia profesional de consultores, así como el conocimiento adquirido con la trayectoria laboral de los mismos, ya sea a través de los servicios de Consultoría y Asesoría que ofrecen así como de Capacitación Especializada, orientados hacia las necesidades de la financiera Compartamos y en la búsqueda de forjar una relación de largo plazo.

Aquí mencionamos algunos de los temas tratar y el objetivo de los cursos. En cuanto a:

a) Aplicaciones prácticas de la gestión del riesgo crediticio en instituciones financieras

Los participantes revisaran diversas técnicas de la gestión del riesgo crediticio y su aplicación práctica a través de modelos usados en diversas instituciones financieras

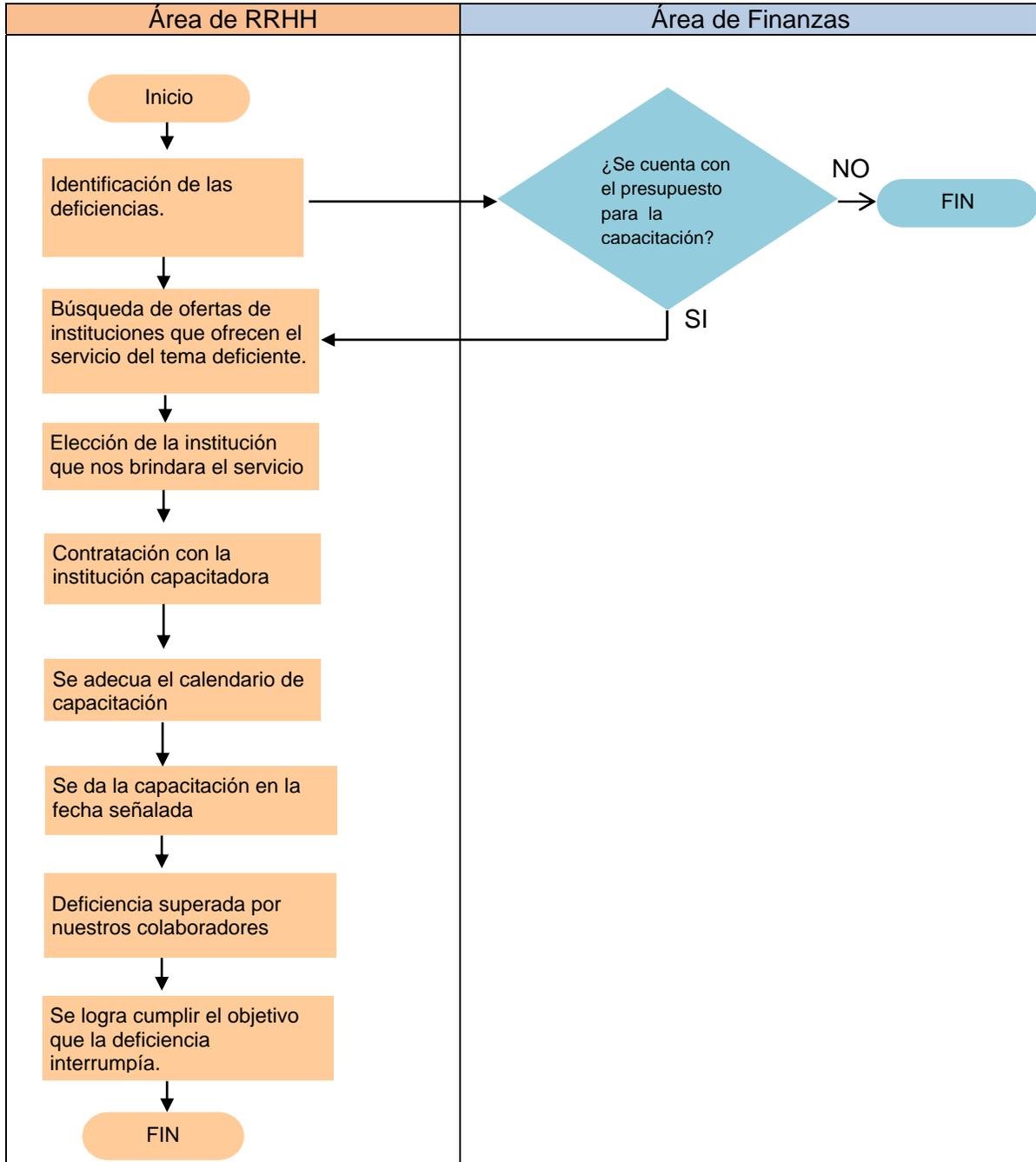
b) Liderazgo

Los participantes adquirirán técnicas para gestionar el logro de objetivos personales y de equipo, además de reconocer y manejar las emociones como ejes fundamentales para la consecución de los objetivos.

c) Finanzas

El objetivo del curso es desarrollar a los participantes destrezas necesarias en el manejo de los conceptos y fundamentos de la transacciones contables/financieras con la finalidad que sean capaces de utilizarlos adecuadamente en el entorno del trabajo o negocio.

Diagrama de Flujo de capacitación



Fuente: información recogida de Compartamos Financiera

3.14 COMUNICACIÓN INTERNA

3.14.1 Objetivo

Respalda el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, fomentando su involucramiento, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.

3.14.2 Información organizacional

Cada año la empresa Compartamos Financiera realiza un evento para los colaboradores de todas sus áreas en un lugar recreacional con actividades y charlas. Esto es para informar sobre los cambios y mejoras de la empresa para el año que viene.

3.14.3 Información mensual de resultados

Los programas que se mencionan a continuación se realizan mensualmente para cada tipo de colaborador en diferentes días y lugar.

Cargos de los colaboradores	Medios interpersonales	Medios de apoyo
Analistas	<ul style="list-style-type: none">✓ Reuniones de carácter informativo.✓ Periódico mural interno✓ Implementación de programas de reconocimiento.✓ calculo del bono e incentivos.✓ Cambios en la normativa.✓ Nuevo ingresos (colaborador).	<ul style="list-style-type: none">✓ Material Impreso.✓ Exposición interactiva (presentaciones en Power Point).
Administradores y Gerentes	<ul style="list-style-type: none">✓ Reuniones.✓ Reuniones de carácter informativo.	<ul style="list-style-type: none">✓ Carpetas informativas de leyes, normas, cuadros comparativos y estadísticos.✓ Material impreso.

Fuente: información recogida de Compartamos Financiera

CONCLUSIONES

Si bien se evidencia un esfuerzo en la gestión de las compensaciones monetarias y no monetarias, éstas no responden en su mayoría a las preferencias de los Analistas, quienes para el caso de Compartamos Financiera representan la gran mayoría de su fuerza laboral. Sólo conociendo e identificado las preferencias de este grupo generacional será posible la efectiva retención del talento humano.

Los colaboradores de la empresa Compartamos Financiera no tienen herramientas cognoscitivas actuales sobre temas importantes que tienen relación con las microfinanzas y liderazgo ya que es muy importante para que puedan desenvolverse de la manera más óptima asesorando a los microempresarios que tienen en su cartera de clientes. Solo se identificó una capacitación básica que se realiza en el proceso de aprendizaje cuando recién ingresan a trabajar en este sector.

La evaluación de desempeño de cada colaborador en esta empresa es de manera distinta a varias de las entidades financieras que existen en el mercado de las microfinanzas, ya que en compartamos financiera miden el crecimiento de cartera y en otras entidades además de medir este indicador suman el correcto manejo de esta.

Desde que el grupo Gentera adquirió el 82.70% de las acciones de la financiera Crear en el año 2011 y cambiara el nombre a Compartamos Financiera tuvo la decisión de expandir sus operaciones en todas las ciudades del Perú ya que solo tenían presencia en Arequipa y Lima. La empresa Financiera Crear al iniciar sus operaciones como ONG hábitat en la ciudad de Arequipa tuvo sus departamentos centrales de cada área en esta ciudad, lo cual sigue hasta la actualidad. Por ello la toma de decisiones del área de Recursos Humanos como muchas otras se ve que está centralizada a pesar de que ya tiene operaciones en diferentes ciudades del Perú.

RECOMENDACIONES

Dado que las compensaciones monetarias se encuentran alineadas con el promedio del mercado, el énfasis de los esfuerzos debe dirigirse a la gestión de las compensaciones no monetarias, por ello se debe de tomar en cuenta las preferencias que tienen los colaboradores en este tipo de compensación para que la empresa pueda satisfacer las necesidades intangibles que puedan tener cada uno de estas. El resultado de este trabajo se representará en la identificación y compromiso de todos los colaboradores con la empresa.

Proponer un programa de capacitación en temas relacionados a finanzas, microfinanzas y liderazgo para los colaboradores del área de créditos, aun mas para los que tienen un grupo de personas a su cargo. Para ello se debe de considerar los horarios de trabajo que se usaría para esto y el presupuesto que podría ofrecer la empresa.

Reestructurar la actual evaluación de desempeño que tiene la empresa, comenzando a medir su desempeño cuantitativo en el correcto manejo de indicadores en un mayor tiempo determinado tomando en cuenta la organización que llevara, y complementarlo con una evaluación cualitativa para que la empresa pueda expresar sus deficiencias y este las pueda corregir en el menor tiempo posible. Esto contribuirá en que cada colaborador obtenga una mayor calidad en su desempeño.

Descentralizar las operaciones del área de Recursos Humanos de la empresa debido a que cada agencia distribuida en el país cuenta con dificultades similares a los que tiene en Arequipa, tomando en cuenta que el nivel de colaboradores de Arequipa son similares a los que tienen en lima y otras ciudades, por lo cual se debería asignar a una persona o equipo de personas que puedan tomar decisiones importantes en las ciudades que opera y realmente demanden esta necesidad de tener soluciones de manera rápida y efectiva.

BIOGRAFIA:

Páginas Web:

- <https://www.primeconsultores.com.pe>
- <https://www.compartamos.com.pe/wps/portal/Peru/Iniciohttps://Elcomercio.pe>
- <https://www.compartamos.com.pe/wps/portal/Peru/Inicio>
- <http://www.classrating.com/compartamos.pdf>
- <http://www.razonsocialperu.com/empresa/detalle/compartamos-financiera-s-a-20369155360>
- <https://gestion.pe>
- <https://grupocompartamos.occ.com.mx/>
- <https://www.facebook.com/gentera.mx>
- <http://gestion.pe/empresas/gentera-completa-adquisicion-100-acciones-compartamos-peru-2126918>

Libros:

- Autor: Rubén A. Velarde Flores Colaboración: Ángela Maza. Gestión de personas y Organizaciones. Lugar: Lima- Perú, 2010.
- Autor: Enrique B. Franklin. Organización de Empresas. Pearson Educación, 2007.
- Autor: Elio Rafael de Zuani. Editor: Valletta, 2005.

ANEXOS:

Anexo 1. Descripción de puestos conjuntamente con el número de personas que lo conforman en cada área en la empresa Compartamos Financiera.

Puestos de Practicas	Número de personas
Ejecutivo de Negocios	122
Practicante de Gestión de Procesos	1
Practicante de Cobranzas Telefónicas	5
Practicante de Contabilidad	2
Practicante de Gestión de Personas- Contratación y Compensaciones	3
Practicante de Gestión de Personas- Desarrollo del Talento	1
Practicante de Gestión de Personas- Gerencia de Personas	1
Practicante de Legal	1
Practicante de Riesgos Operacionales	1
Practicante de Solución de Negocios	1
Practicante de Tesorería	1
Practicante de TI- Desarrollo	1
Practicante de TI- Entrega de Servicio	1
Practicante de TI- Soporte al Negocio	6
Recepcionista	3
Representante de Servicio al Cliente	166
TOTAL	316

Puestos por Planilla	Número de personas
Administrador de Agencia	44
Administrador de Agencia Crédito Grupal	27
Administrador de Base de Datos	1
Administrador de Infraestructura	2
Administrador de Operaciones TI	2
Administrador de Tecnología Cliente	3
Administrador de Telecomunicaciones	2
Administrador de Seguridad y Continuidad de TI	1
Analista de Adquisición	1
Analista de Análisis de Producto	2
Analista de Aseguramiento de Calidad de Software	3
Analista de Base de Datos	1
Analista de Cobranza Pre-judicial	45
Analista de Continuidad de negocios	1
Analista de Crédito en Formación	44
Analista de Crédito Grupal	417
Analista de Crédito Personas	1
Analista de Créditos	675
Analista de Enlace a Negocios	1
Analista de Estrategia	1
Analista de Inteligencia de Operaciones	1
Analista de la Oficialía de Atención al Usuario	1
Analista de Marketing Táctico	1
Analista de Minería de Datos	1
Analista de Riesgo de Mercado y Liquidez	1
Analista de Riesgo Operativo	2
Analista de Seguridad Bancaria	1
Analista de Seguridad de la Información	1
Analista de Servicios Generales	4
Analista Junior de Finanzas	2
Analista Junior contable	3
Analista Junior de compensaciones	1
Analista Junior de comunicación interna	1
Analista Junior de control de procesos	1
Analista Junior de cuentas por pagar	4
Analista Junior de ética y valores	2
Analista Junior de métodos y procesos	1
Analista Junior de riesgo crediticio	1
Analista Junior de solución negocios	2
Analista Junior de tesorería	1
Analista Programador	10

Analista Sénior de Asesoría Legal	1
Analista Sénior de Compensaciones	2
Analista Sénior de Crédito Individual	1
Analista Sénior de Métodos y Procesos	1
Analista Sénior de Presupuestos	1
Analista Sénior de Publicidad	1
Analista Sénior de Riesgo Crediticio	1
Analista Sénior de Solución Negocios	2
Aperturador	6
Arquitecto de Software	1
Asesor de Servicios I	87
Asesor de Servicios II	38
Asistente de Cumplimiento Normativo	1
Asistente de Ahorros	1
Asistente de Almacenes y Distribución	1
Asistente de Auditoría Financiera	1
Asistente de Auditoría Interna	4
Asistente de la Oficialía del Cumplimiento	3
Asistente Social	2
Auditor Junior	1
Auditor Sénior	7
Auditor Sénior Especialista en Sistemas	1
Auxiliar de Crédito Grupal	37
Auxiliar de Créditos	47
Cajero General	1
Conserje	1
Consultor de la Oficialía de Cumplimiento	1
Coordinador de Abastecimiento	1
Coordinador de Apertura de Agencias	2
Coordinador de Call Center	1
Coordinador de Cobranza Judicial	1
Coordinador de Cobranza Pre-judicial	1
Coordinador de Contabilidad	1
Coordinador de Control de Riesgos	1
Coordinador de Desarrollo	3
Coordinador de Enlace a negocios	1
Coordinador de Soporte Legal	1
Diseñador Grafico	1
Ejecutivo de Cuentas	4
Formador de Crédito Grupal	6
Formador de Crédito Individual	1
Gerente Central de Administración y Operaciones	1
Gerente Central de Negocios	1

Gerente Central de Recursos Humanos	1
Gerente Central de Tecnología de la Información	1
Gerente de Filosofía	1
Gerente de Formación	1
Gerente de la División de Crédito Grupal	1
Gerente de la División de Crédito Individual	1
Gerente de la División de Finanzas	1
Gerente de la División de Personas	1
Gerente de Producto	1
Gerente General	1
Gerente Territorial de Crédito Grupal	7
Gerente Territorial de Crédito Individual	10
Gestor de Control de Riesgos	8
Gestor de Operaciones	6
Gestor Telefónico de Negocios	4
Jefe de Auditoría Interna	1
Jefe de Crédito Grupal	72
Jefe de Crédito Individual	114
Jefe de Departamento de Administración de Personal	1
Jefe de Departamento de Representantes de Personas	1
Jefe de Operaciones	56
Jefe de Proyecto de Negocios	1
Jefe de Sección de Abastecimiento	1
Jefe de Sección de Canales	1
Jefe de Sección de Seguros	1
Jefe de Sección de Servicios Generales	1
Jefe del Área de Entrega de Servicios	1
Jefe del Departamento Aseguramiento de Calidad de Software	1
Jefe del Departamento de Administración	1
Jefe del Departamento de Ahorros y Seguros	1
Jefe del Departamento de Análisis de Producto	1
Jefe del Departamento de Contabilidad, Impuestos y Presupuestos	1
Jefe del Departamento de Control Interno	1
Jefe del Departamento de Desarrollo	1
Jefe del Departamento de Filosofía	1
Jefe del Departamento de Normalización	1
Jefe del Departamento de Operaciones	1
Jefe del Departamento de Riesgos Financieros	1
Jefe del Departamento de Riesgos no Financieros	1
Jefe del Departamento de Solución de Negocios	1
Jefe del Departamento de Soporte al Negocio	1
Oficial de Atención al Usuario	1
Oficial de Cumplimiento	1

Operador de Canales	2
Operador de Cierre	1
Recepcionista	2
Representantes de Personas	7
Secretaria de Gerencia	1
Supervisor de Cobranza Judicial	1
Supervisor de Cobranza Pre-judicial	2
Supervisor de Formación	14
TOTAL	1943

Anexo 2: Numero de ceses

Mes - año	Planilla	Practicass
Agosto 2014	58	9
Setiembre 2014	37	4
Octubre 2014	19	7
Noviembre 2014	41	9
Diciembre 2014	12	2
Enero 2015	66	19
Febrero 2015	32	21
Marzo 2015	48	20
Abril 2015	65	36
Mayo 2015	40	21
Junio 2015	58	33

Anexo 3: Numero de ingresos

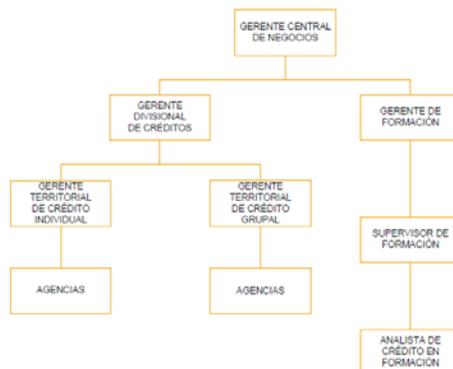
Mes – año	Planilla	Practica
Agosto 2014	106	29
Setiembre 2014	67	20
Octubre 2014	41	23
Noviembre 2014	38	12
Diciembre 2014	21	9
Enero 2015	19	15
Febrero 2015	31	22
Marzo 2015	28	21
Abril 2015	77	58
Mayo 2015	123	28
Junio 2015	136	38

Anexo 4: Organigrama

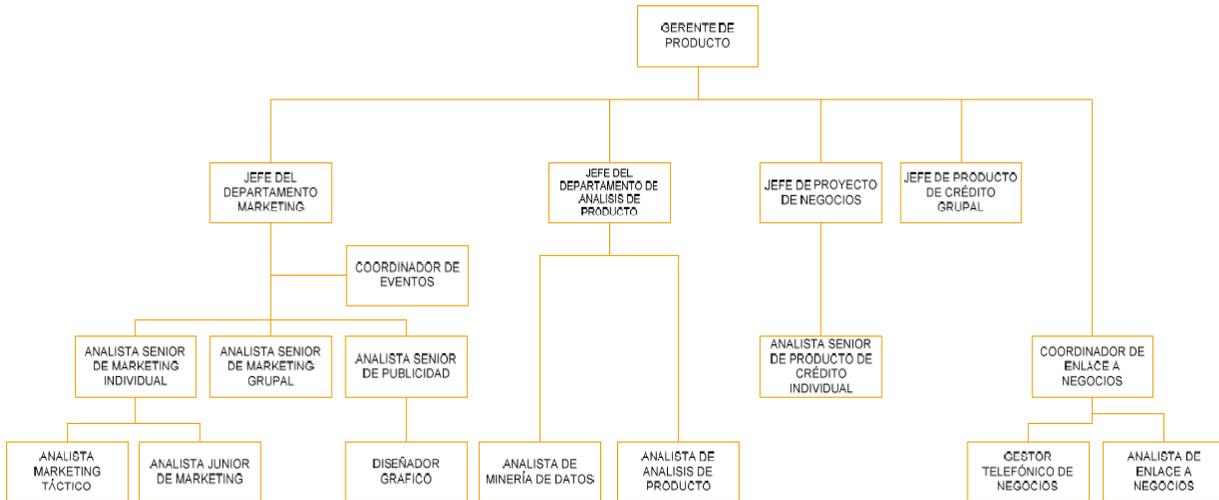
Basándome en las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin (en su libro "Organización de Empresas") y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones"), pongo a consideración la siguiente clasificación de los organigramas en la financiera Compartamos: 1) Por su naturaleza, 2) Por su finalidad, 3) Por su ámbito, 4) Por su contenido y 5) Por su presentación o disposición gráfica.

Anexo 5: Organigrama de los demás puestos en la empresa Compartamos Financiera.

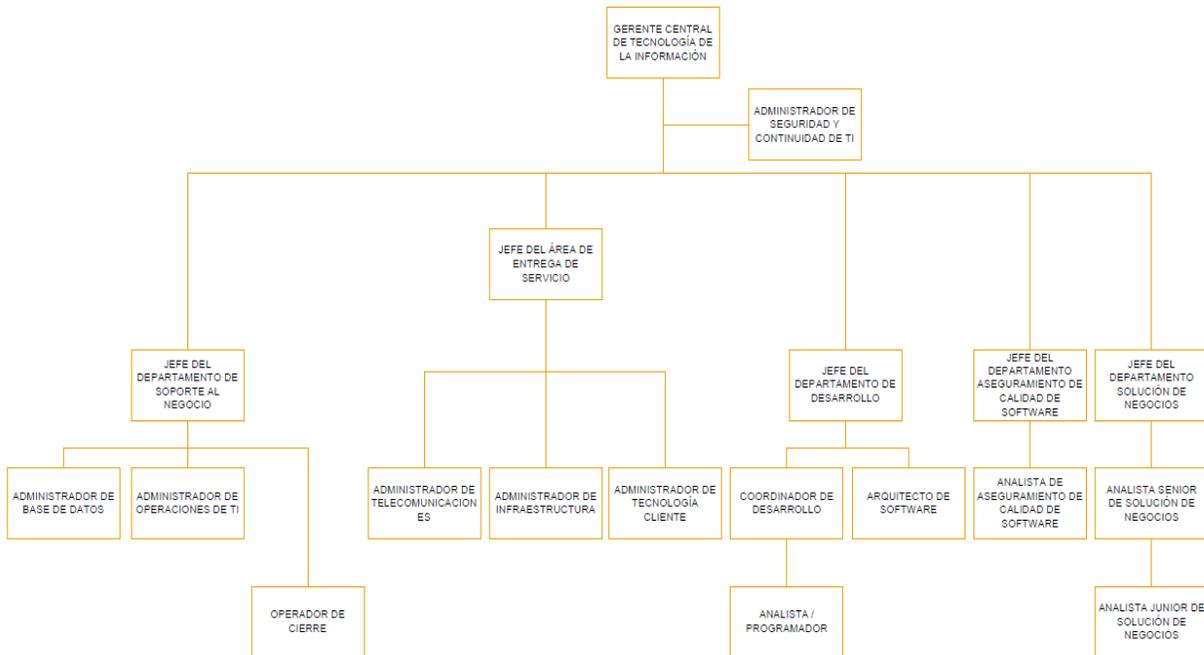
Organigrama del área Central de negocios



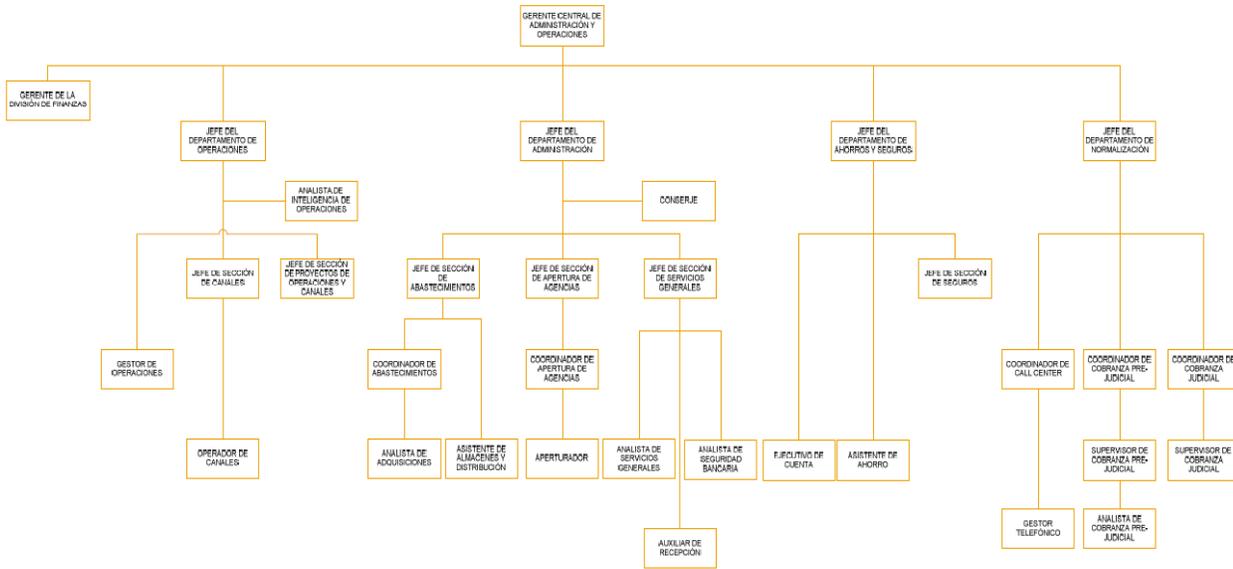
Organigrama del área del Producto



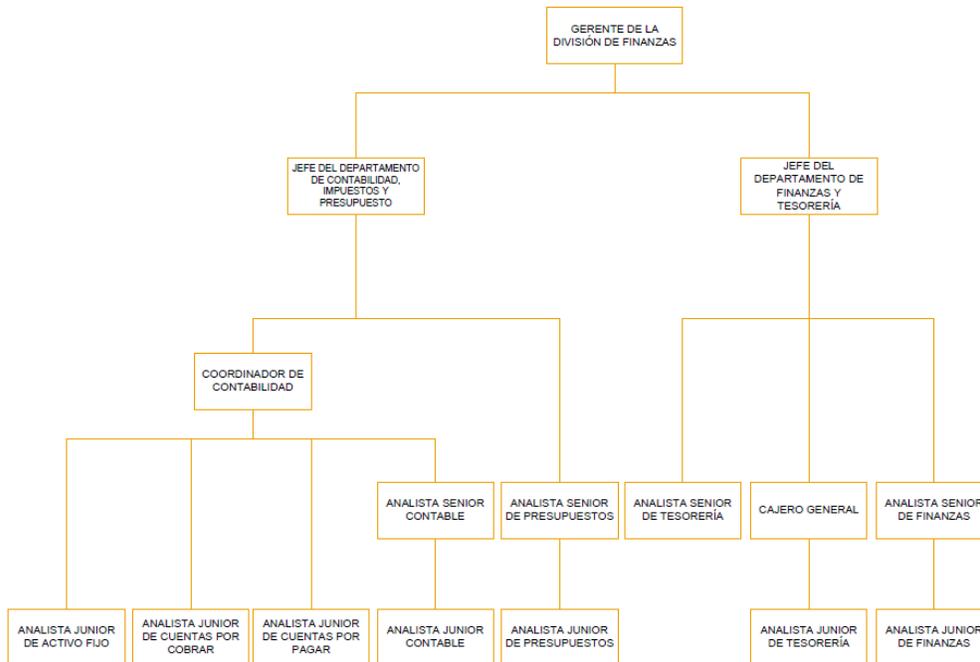
Organigrama del área Tecnología de la Información



Organigrama del área de Administración y Operaciones



Organigrama del área de finanzas



Organigrama del Área de riesgos

