

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LOS  
PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DE BBVA COLOMBIA**

**LAURA CAROLINA CAÑIZARES ASCANIO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA**

**2014**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LOS  
PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DE BBVA COLOMBIA**

**LAURA CAROLINA CAÑIZARES ASCANIO**

**Proyecto de grado para optar el título de Ingeniera Industrial**

**Director**

**EDWIN ALBERTO GARAVITO HERNANDEZ**

**Ingeniero Industrial**

**Tutor**

**MICHELLE VEGA TOUSH**

**Psicóloga**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA**

**2014**

## DEDICATORIA

*En primera instancia dedico este gran éxito a Dios, por darme siempre la fortaleza, guía y amparo para cumplir con este logro.*

*A mis padres y hermanos por ser el apoyo incondicional en las metas propuestas.*

*A mi esposo por ser la persona que me guió en el camino y me dió siempre la fortaleza para seguir adelante.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Doy mi más sincero agradecimiento a todas las personas que aportaron conocimientos, fortalezas, orientación, ánimo y motivación para que este meta se hiciera realidad:

- Ingeniero Edwin Garavito Hernandez, por su cooperación y colaboración en la dirección del proyecto de grado.
- A Jose Alberto Silva León y Michelle Vega Touse, por su valioso apoyo y cooperación para el cumplimiento del desarrollo del proyecto.
- A todo el personal de Gestión Humana, por su permanente colaboración.
- A mi esposo Edgar Javier Barajas por su constante orientación para que esta meta se cumpliera.
- A mi amiga Carolina Ricaurte por su decidida colaboración en la gestión de documentos ante la Escuela.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	17
1. EVALUACIÓN PROYECTO.....	19
1.1 CUMPLIMIENTO OBJETIVOS .....	19
2. GENERALIDADES DEL PROYECTO .....	20
2.1 OBJETIVOS.....	20
2.1.1 Objetivo General .....	20
2.1.2 Objetivos Específicos.....	20
2.2 RESULTADOS ESPERADOS .....	20
3. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.....	22
3.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	22
3.2 TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN BBVA COLOMBIA .....	26
3.3 PORTAFOLIO DE SERVICIOS .....	27
3.4 PRINCIPIOS Y POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA .....	30
3.4.1 Misión y Visión .....	30
3.4.2 Principios de la Organización.....	31
3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	32
4. MARCO TEÓRICO .....	36
4.1 GESTIÓN HUMANA O RECURSOS HUMANOS .....	36
4.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	37
4.3 PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS .....	38
4.4 GESTIÓN POR PROCESOS.....	43
4.5 MEJORAMIENTO DE PROCESOS .....	44
4.6 BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION (BPMN) .....	47
4.7 INDICADORES DE GESTIÓN .....	49
5. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA .....	51

5.1 PROCESO DETECCIÓN DE NECESIDADES .....	52
5.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO .....	53
5.3 PROCESO SELECCIÓN DE PERSONAL.....	54
5.4 PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL .....	57
5.5 PROCESO DE INDUCCION DE PERSONAL .....	59
5.6 PROCESO DE ADECUACION DE PERSONAL.....	60
5.7 PROCESO GESTIÓN DE PERFILES/ CREACIÓN DE CÓDIGOS/CAMBIO DE OFICINAS.....	62
5.8 PROCESO ADMINISTRACIÓN APÚNTATE A LA VACANTE .....	63
5.9 PROCESO DE VALORACION.....	64
5.9.1 Valoración de competencias (VBA) .....	64
5.9.2 Evaluación de la actuación (DOR). .....	65
5.9.3 Catalogación y proyección. ....	65
5.10 MOVIMIENTOS Y REPORTE EN PEOPLE SOFT.....	66
5.11 ENTREVISTAS DE ADECUACIÓN, SEGUIMIENTO O DESARROLLO. ....	67
5.12 GESTIÓN COMITÉ DE SALARIOS .....	68
5.13 VALIDACION DE VISTOS BUENOS A CRÉDITOS DE FUNCIONARIOS....	69
5.14 REPORTE RETIROS .....	70
5.15 SERVICIO DE ATENCIÓN AL EMPLEADO (SAE).....	71
5.16 GESTIÓN AL POOL DEL TALENTO .....	72
5.17 DESARROLLO DE PERSONAL.....	74
6. DISEÑO, EVALUACION Y DOCUMENTACION DE LAS MEJORAS.....	76
6.1 MEJORAS A IMPLEMENTAR .....	81
6.2 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA .....	89
7. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS .....	94
7.1 IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORAS.....	94
7.2 CONTROL DE LOS PROCESOS.....	96
7.2.1 Elementos de Medición de los Indicadores de Gestión Humana .....	96
8. CAPACITACIÓN DE PERSONAL.....	100
8.1 PROGRAMACIÓN DE LAS CAPACITACIÓN.....	100

8.2 RESULTADOS DE LAS CAPACITACIONES .....	101
9. CONCLUSIONES .....	102
10. RECOMENDACIONES.....	104
BIBLIOGRAFÍA.....	106
ANEXOS .....	108

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Sede Administrativa .....	22
Figura 2. Evolución del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria .....	23
Figura 3. Organigrama BBVA Colombia .....	35
Figura 4. Los seis procesos de la administración de recursos humanos .....	41
Figura 5. Matriz de prioridades mediante el enfoque con información.....	79
Figura 6. Proceso de Creación Códigos Temporales. ....	93
Figura 7. Tabla de Indicadores de Gestión Humana.....	97
Figura 8. Datos de Indicadores de Gestión Humana .....	98
Figura 9. Gráficas Indicadores de Gestión Humana. ....	98

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Priorización de los procesos de gestión humana.....	77
Tabla 2. Definición de los Parámetros de modelamiento.....	91
Tabla 3. Cronograma de Capacitación .....	101

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO 1. Procedimiento de Selección Interna .....	109
ANEXO 2. Procedimiento de Selección Externa	115
ANEXO 3. Encuestas Procesos de Gestión Humana .....	122
ANEXO 4. Formato Solicitud para cubrimiento de vacante .....	125
ANEXO 5. Centralización de las actividades, documentos y formatos del proceso de selección.....	126
ANEXO 6. Control Reclutamiento Externo.....	127
ANEXO 7. Estandarización del Formato de Valoración .....	129
ANEXO 8. Automatización Envío Oferta Salarial .....	130
ANEXO 9. Estandarización y Actualización Comunicados Procesos de Selección. ... .....	131
ANEXO 10. Manual Políticas de Selección.....	134
ANEXO 11. Almacenamiento de resultado pruebas consolidadas .....	135
ANEXO 12. Actualización y diseño de los formatos de entrevistas .....	136
ANEXO 13. Comunicado para documentos de ingreso .....	137
AENXO 14. Estructuración del listado de la solicitud de documentos de ingreso..... .....	138
ANEXO 15. Elaboración de formatos de control en el proceso de contratación. 139	
ANEXO 16. Rediseño de las carpetas de contratación.....	140
ANEXO 17. Diseño presentación Inducción de Personal .....	141
ANEXO 18. . Creación base de registro de temporalidades y control de entrega de cartas de encargo .....	142
ANEXO 19. Diseño la base de registro de la herramienta Apúntate a la Vacante..... .....	143
ANEXO 20. Entrevista de Adecuación, Seguimiento y Desarrollo .....	144

ANEXO 21. Identificación, Descripción y Análisis de los Procesos .....	145
ANEXO 22. Diagramación y Documentación de los Procesos .....	146
ANEXO 23. Revisión y Aprobación de las mejoras de los Procesos .....	147
ANEXO 24. Acta Reunión Análisis de los Procesos .....	148
ANEXO 25. Verificación de las mejoras de los Procesos .....	149
ANEXO 26. Presentación de la Capacitación .....	150
ANEXO 27. Sugerencias de las Mejoras .....	151
ANEXO 28. Tabla Resumen y Ficha de los Indicadores.....	152
ANEXO 29. Datos para Ejecutar los Indicadores.....	153
ANEXO 30. Datos para Ejecutar los Indicadores.....	154
ANEXO 31. Asistencia Capacitación Procesos Gestión Humana.....	155

## GLOSARIO

- **PRUEBA PSICOTÉCNICA:** Son pruebas, test o ejercicios pensados para ser aplicados en grupo, pero el análisis que se realiza (conocimientos, aptitudes o rasgos personales) es individual.
- **DEPENDENCIA:** Área de una empresa dedicada a una determinada función. Se puede componer de varios servicios y tiene una persona con funciones de dirección al frente del mismo.
- **VACANTE:** Puesto de trabajo que no está ocupado por ninguna persona.
- **ENTREVISTA DE SELECCIÓN:** Reunión cuyo objetivo es evaluar el potencial de una persona candidata a un puesto. Llevada a cabo por personal especializado y/o el futuro jefe de la persona entrevistada.
- **SELECCIÓN:** Acto de elegir a una persona candidata entre varias para un puesto de trabajo.
- **RECURSOS TEMPORALES:** Persona contratada por un período de tiempo determinado.
- **POLÍTICAS:** conceptos que guían el pensamiento en la toma de decisiones y/o actuaciones de un grupo, área o dependencia.

## RESUMEN

**TITULO:** DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DE BBVA COLOMBIA\*.

**AUTOR:** CAÑIZARES ASCANIO, Laura Carolina\*\*

**PALABRAS CLAVE:** Gestión Humana, Mejoramiento, Bizagi, Procesos, Procedimientos, Documentación.

### **DESCRIPCIÓN:**

El mejoramiento continuo debe ser el objetivo permanente de las organizaciones, pues con esto se facilita el camino hacia la excelencia, la competitividad y rentabilidad.

Teniendo como objetivo principal el mejoramiento a los procesos, se desarrolla el presente proyecto en la dependencia de Gestión Humana del BBVA Colombia, con la necesidad de aumentar su efectividad, desempeño e incrementar la credibilidad y transparencia de los mismos.

Para la realización del plan de mejoramiento fue necesario llevar a cabo el levantamiento, diagnóstico, diagramación y/o documentación de los procesos con cada uno de los responsables, y la selección de los procedimientos críticos a través de la matriz de priorización, lo que permitió conocer e identificar la situación real y así determinar las mejoras a implementar en los procesos que ocasionaran un mayor impacto en el mejoramiento del área.

Una vez finalizado el diagnóstico, se diseñó e implementó el plan de mejoras. De esta forma se elaboraron indicadores de medición que permitieran evaluar la efectividad de los procesos.

Además por medio de la notación de BPMN (Business Process Modeler Notation) y a través de la herramienta de Bizagi se realizó el modelado y documentación de los procesos, logrando de ésta forma el conocimiento de los procesos para los colaboradores y la visión global del objetivo de cada procedimiento.

Finalmente se logró la documentación de los procesos y descripción de algunas recomendaciones y conclusiones para la organización, las cuales aportan para el continuo mejoramiento y la contribución de llevar a cabo las actividades por gestión por procesos.

.  
1

---

\* Trabajo de grado modalidad práctica empresarial BBVA Colombia

\*\* Facultad Físico- Mecánica. Escuela Estudios Industriales y Empresariales, Director: Edwin Alberto Garavito Hernández, Ingeniero Industrial. Tutora: Michelle Vega Touse, Psicóloga

## SUMMARY

**TITLE:** DESIGN AND IMPLEMENTATION OF A PLAN FOR IMPROVEMENT PROCESS MANAGEMENT HUMAN BBVA COLOMBIA\*.

**AUTHOR:** CAÑIZARES ASCANIO, Laura Carolina\*

**KEYWORDS:** Human resources, Improvement, Bizagi, Processes, Procedures, Documentation.

### **DESCRIPTION:**

Continuous improvement should be a permanent objective of the organization, because with this paves the way towards excellence, competitiveness and profitability.

With the main objective to improve the processes, this project is in the dependence of human management of BBVA Colombia, with the need to increase their effectiveness, performance, and increase the credibility and transparency thereof.

To carry out the improvement plan was necessary to carry out the survey, diagnosis, layout and / or documentation of processes with each of those responsible, and the selection of critical through prioritization matrix procedures, allowing know and identify the real situation and determine the improvements to be implemented in time loss processes a greater impact in improving the area.

Once the diagnosis is complete, is designed and implemented the improvement plan. Thus measurement indicators allow to evaluate the effectiveness of the processes are developed.

Besides using the notation of BPMN (Business Process Modeler Notation) and through the tool Bizagi modeling and process documentation was performed, obtaining in this forms the knowledge of the processes for employees and the overall vision of the goal of each procedure.

Finally the process documentation and description of some recommendations and conclusions for the organization was achieved, which provide for continuous improvement and contribution to carry out the activities for process management.

---

\* Job Placement Grade BBVA Colombia mode.

\* Physico-Mechanical Faculty. Industrial Studies and Business School, Engineer Edwin Garavito Hernández. Tutor: Michelle Vega Touse, Psychologist

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la gestión humana se convierte en un proceso estratégico para obtener una mayor competitividad y éxito organizacional. Para permanecer en todos los mercados las organizaciones deben generar ventajas competitivas dirigidas hacia la creación de valor a sus bienes y servicios por una parte, y hacia el esfuerzo permanente para obtener eficiencia en sus operaciones o procesos con una única visión a corto, mediano y largo plazo: El cliente.

La gestión humana representa una de las mayores fortalezas y activos dentro de la organización. Es por esto que “el departamento encargado debe tener claramente definidos los procesos y actividades que se deban llevar a cabo para mantener una adecuada relación entre la organización y las personas que desempeñan diversas funciones en la misma, con el fin de generar valor en su interior.”<sup>1</sup>

El presente proyecto contiene una serie de capítulos en donde se describe la metodología para la elaboración: En el primer capítulo se detalla las generalidades del proyecto a desarrollar en BBVA Colombia que incluye los objetivos generales y específicos y los resultados esperados. En el segundo capítulo, se describen las generalidades de la organización, como lo es la reseña histórica, tamaño de la organización, portafolios de servicios, misión y visión, los principios de la organización y su estructura organizacional.

---

<sup>1</sup> Los macro-procesos: Un nuevo enfoque a estudio de la Gestión Humana/Mónica García Solarte, Guillermo Murillo, Carlos Hernán González- Programa Editorial Universidad del Valle, 2010; pág. 11

Con el objetivo de fortalecer los fundamentos académicos aplicados e implementados en el desarrollo del presente proyecto, se realiza en el tercer capítulo el marco teórico que da soporte a todas las actividades realizadas en el desarrollo del mismo.

En el capítulo cuatro, se da a conocer el análisis y estudio de los procesos de la dirección de Gestión Humana de BBVA Colombia, por medio del levantamiento de la información con cada uno de los responsables de los procesos.

En el capítulo cinco, se realiza la priorización de los procesos a los cuales se les diseña el plan de mejoramiento, se describe cada mejora y del mismo modo se muestra la metodología a utilizar para la documentación de las mismas.

En la descripción del capítulo seis, se da a conocer la implementación de las mejoras a los procesos y la metodología de control para éstos.

En el capítulo siete, con el fin de dar a conocer al personal sobre las mejoras realizadas, se describe la metodología de la capacitación que se desarrolla para socializar los modelos de los procesos con sus respectivas mejoras.

Por último, se realiza la presentación de las respectivas conclusiones y recomendaciones, a las cuales se les debe dar cumplimiento a los procedimientos, actividades y metodologías planteadas en este proyecto de grado, lo que permitirá el fortalecimiento de los procesos de Gestión Humana de BBVA Colombia.

## 1. EVALUACIÓN PROYECTO

### 1.1 CUMPLIMIENTO OBJETIVOS

El cumplimiento de los objetivos planteados en el presente proyecto, se evidencia en cada capítulo presentado en este proyecto y se puede validar en la siguiente tabla:

Objetivo General	
Diseñar e implementar un plan de mejoramiento para los procesos de Gestión Humana en el BBVA Colombia.	
Objetivos Específicos	Cumplimiento
Realizar el levantamiento y diagnóstico de los procesos de Gestión Humana del BBVA Colombia, para identificar los factores críticos que afectan el normal cumplimiento de los mismos.	Capítulo 4. Diagnóstico de los Procesos de Gestión Humana.
Diseñar e implementar un plan de mejoramiento para aplicar a los procesos de gestión humana, que permitan lograr mayor identidad, compromiso por parte de los colaboradores y mayor calidad en la labor de la organización.	Capítulo 5.2 Diseño, Evaluación y Documentación de las Mejoras.  Capítulo 6.1 Implementación de las Mejoras
Elaborar indicadores de medición que permita evaluar la efectividad de los procesos de Gestión Humana.	Capítulo 6.2 Control de los Procesos
Modelar y Documentar los procesos de la dirección de gestión humana usando la notación de BPMN (Business Process Modeling Notation) con el objetivo de mejorar y gestionar los procesos de la dirección.	Capítulo 5.3 Documentación de los procesos de Gestión Humana
Realizar un plan de capacitación para los colaboradores de Gestión Humana con el fin de que conozcan el funcionamiento de los procesos en la notación de BPMN.	Capítulo 7. Capacitación del Personal

## 2. GENERALIDADES DEL PROYECTO

### 2.1 OBJETIVOS

**2.1.1 Objetivo General.** Diseñar e implementar un plan de mejoramiento para los procesos de Gestión Humana en el BBVA Colombia.

#### 2.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar el levantamiento y diagnóstico de los procesos de Gestión Humana del BBVA Colombia, para identificar los factores críticos que afectan el normal cumplimiento de los mismos.
- Diseñar e implementar un plan de mejoramiento para aplicar a los procesos de gestión humana, que permitan lograr mayor identidad, compromiso por parte de los colaboradores y mayor calidad en la labor de la organización.
- Elaborar indicadores de medición que permita evaluar la efectividad de los procesos de Gestión Humana.
- Modelar y Documentar los procesos de la dirección de gestión humana usando la notación de BPMN (*Business Process Modeling Notation*) con el objetivo de mejorar y gestionar los procesos de la dirección.
- Realizar un plan de capacitación para los colaboradores de Gestión Humana con el fin de que conozcan el funcionamiento de los procesos en la notación de BPMN.

### 2.2 RESULTADOS ESPERADOS

El alcance del presente proyecto se enfoca en la realización de un levantamiento y diagnóstico de los procesos de gestión humana, permitiendo conocer claramente

dichos procesos, por medio de herramientas, métodos y técnicas, que permitan trabajar con información válida y datos reales.

Se eligen los procesos más críticos de la dirección de gestión humana por medio de la herramienta “Matriz de Priorización”.

Incluye además el diseño e implementación de un plan de mejoramiento a los procesos de gestión humana con el ánimo de lograr que los procedimientos sean más eficientes.

Se realiza la modelización y documentación de los procesos seleccionados en la Matriz de Priorización.

Se analizan el sistema de indicadores actual, después de la evaluación de los mismos, esto permite diseñar nuevos indicadores que permitan medir y controlar los procesos de forma adecuada.

Finalmente, se realiza una capacitación a los colaboradores de gestión humana, teniendo en cuenta el plan de mejoramiento implementado.

### 3. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

BBVA Colombia, ofrece una gran gama de servicios y productos bancarios y financieros - incluyendo cuentas corriente y de ahorro, créditos comerciales y de consumo, hipotecas, tarjetas de crédito y débito, productos de inversión (tales como cuentas a plazo fijo y fondos de inversión), seguro de vida, financiamiento de comercio exterior, pago electrónico y pago de nóminas, fondo de pensiones voluntarias, gestión de efectivo y tesorería - para personas y empresas. La empresa es propietaria de un grupo empresarial que incluye a BBVA Fiduciaria, BBVA Seguros, la administradora de fondos de pensión BBVA Horizonte y BBVA Valores. **BBVA Colombia** es la filial bancaria colombiana del grupo financiero español BBVA (Ver Figura 1).

**Figura 1. Sede Administrativa**



Fuente. BBVA Colombia

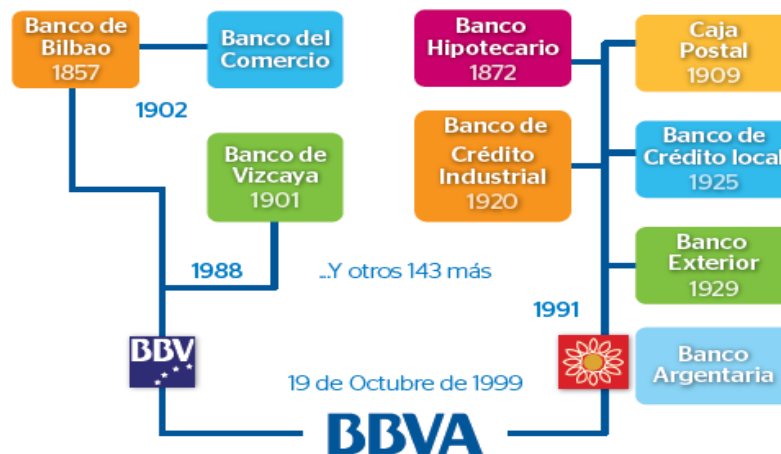
#### 3.1 RESEÑA HISTÓRICA

La historia del Grupo BBVA comenzó hace más de 150 años. Aunque se constituyó formalmente en 1999, cuando BBV y Banco Argentario anunciaron su

proyecto de fusión, anteriormente cada uno de estos con historias que sustentan su trayectoria, así, en 1957 se promovió la creación del Banco de Bilbao.<sup>2</sup>

La historia del Grupo es la historia de muchas personas que, desde mediados del siglo XIX, han formado parte de entidades financieras que se han ido uniendo para ampliar su proyecto empresarial (Ver Figura 2).

**Figura 2. Evolución del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria**



Fuente. Tomado de la Cartilla de bienvenida a BBVA

El desarrollo económico de la década de 1960 propicia que el Banco Bilbao vaya aumentando su dimensión bancaria, integrando otros bancos, y comienza a crear un Grupo financiero, al tiempo que el Banco Vizcaya se va configurando como un banco moderno universal y como un importante Grupo Financiero.

Argentaria es fruto de la fusión de 11 bancos en un plazo de 7 años, el que abarca desde 1991 hasta 1998. La integración definitiva de BBVA se produce el 19 de Octubre de 1999 cuando BBV y Argentaria anuncian su proyecto de fusión. Con su

<sup>2</sup> BBVA Colombia, Bogotá, Disponible en línea [<http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/esp/informacion-corporativa/conozcanos/historia/la-integracion-bbva/index.jsp>]

creación, BBVA adquiere un tamaño importante, fuerte solvencia patrimonial y gran estructura financiera, una adecuada diversificación geográfica de los negocios y de los riesgos y, como consecuencia de todo ello, un mayor potencial de crecimiento de beneficios, la operación responde a los retos de un nuevo entorno financiero BBVA que está mejor preparado para competir, logrando:

- Una adecuada diversificación geográfica, de los negocios y de los riesgos.
- Una gran capacidad tecnológica.
- Una sobresaliente capacidad de distribución multicanal.
- Mayores posibilidades de venta cruzada para los clientes.
- Gran complementariedad de los negocios.
- Un Tamaño Importante.

A partir de 1995, BBV desarrolló un fuerte proceso de expansión internacional que le llevo a construir una gran franquicia en América Latina, realizando una importante inversión en capital, tecnología y recursos humanos.

En 1995 inicia su actividad en Perú, con la privatización del Banco Continental, y en México, con Probursa; los inicios del Banco Continental, conocido como su “Banco Amigo” datan de 1951, el cual combinaba la dedicación por el cliente con su preocupación por la cultura. En 1970, el Banco se incorpora a la Banca Asociada, con participación accionaria del Estado.

En 1996, BBV amplía su presencia en Colombia con el Banco Ganadero, el cual se funda en 1956 con el apoyo de un grupo de Ganaderos del país. Su misión era impulsar y fomentar la actividad agropecuaria, como una sociedad Mixta teniendo como accionistas al gobierno, particulares y ganaderos y en Argentina con el Banco Francés (del Río de la Plata) se funda en Buenos Aires en 1886. Durante casi un siglo presta servicios bancarios a grandes empresas en Argentina. En la

década de 1980, realiza una expansión de la red de sucursales por todo el país, que le permite ampliar su clientela a pymes y particulares.

En 1997, BBV se implanta en Venezuela de la mano del Banco provincial, fundado en 1953. En sus inicios, el Banco Provincial concentra sus actividades en las regionales capital y central. Hoy es la institución financiera más importante y sólida de Venezuela, posición de liderazgo que ocupa desde el año 1983.

En 1998, se instala en Chile con el Banco BHIF, el origen del mismo se remonta al año 1883 con la creación del Banco Hipotecario en Valparaíso, en 1976 inicia un proceso de expansión impulsado por los tres grupos industriales que controlaban el Banco , y traslada la sede a Santiago. En 1989 se fusiona con el Banco Nacional bajo el nombre de BHIF y en el 2003 adopta la marca BBVA.

En el año 2000 se produce la fusión de BBV Probusa con Bancomer en México, el primer Banco del país; Bancomer fue fundada en 1932 en la Ciudad de México con el nombre de Banco de Comercio en una sola: Bancomer. Nacionalizada en 1982, como otros Bancos en México, un grupo de inversionistas Mexicanos adquiere la mayoría de las acciones de Bancomer en 1991; en 2001 finaliza la implementación de la plataforma unificada para todos los negocios en todos los países y se instala la marca BBVA en las entidades del grupo den América Latina.

En Marzo de 2004, BBVA concluyo una exitosa oferta pública de adquisición sobre BBVA Bancomer, alcanzando así el 98,88% de su capital. La operación reforzó a BBVA Bancomer como el primer grupo Financiero del país. Meses después, BBVA avanza su estrategia de crecimiento en el mercado de habla hispana en EE.UU, añadiendo así presencia en Puerto Rico, adquisiciones en Valley Bank en California, y Laredo National Bankshares en Texas.

Hoy, en BBVA se continúa buscando relaciones duraderas con el cliente que cambian la forma de ver el negocio. Como resultado de este trabajo, BBVA se ha convertido en todo un referente mundial y en uno de los bancos más reconocidos y premiados.

El 2 de Mayo de 2006, BBVA Colombia concluye la fusión legal con el Banco Gran ahorrador, institución que fue fundada en 1972 desarrollando una gran trayectoria en el país, trayendo como principal ventaja competitiva para BBVA el liderazgo en el mercado hipotecario en Colombia.

BBVA es un grupo financiero global, de gran dimensión y elevada solvencia, con una sólida posición en el mercado español, una franquicia líder en Latinoamérica y con una creciente presencia en Estados Unidos y Asia. El Grupo BBVA apuesta firmemente por el futuro y avanza adaptándose a las necesidades que impone un mercado cada vez más global. El grupo está compuesto por más de 100.000 personas, que atienden a más de 50 millones de clientes de más de 30 países, a través de más de 7.000 oficinas (BBVA).

España : Es el país de origen del Banco y donde está su Sede Social y los Servicios Centrales Corporativos, así como la sociedad matriz del Grupo, BBVA, una entidad financiera de banca universal

### **3.2 TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN EN BBVA COLOMBIA**

En la actualidad BBVA Colombia cuenta con alrededor de 4.814 empleados directos y aproximadamente 600 indirectos que trabajan en la prestación de servicios y en la administración, repartidos en la parte administrativa y línea comercial.

BBVA cuenta con una extensa red de Oficinas y Cajeros Automáticos distribuidos en las principales ciudades y municipios de todo el territorio Nacional para facilitarle el acceso a los servicios.

- **Corresponsales no Bancarios:** Son establecimientos comerciales perteneciente a empresas diferentes al sector financiero con las que el BBVA establece acuerdos, para prestar sus servicios en los puntos de venta de estos establecimientos, a través de los cuales el cliente puede consultar de saldos, depósitos y retiros de cuentas corriente y de ahorros, así como pagos de facturas, préstamos y tarjetas BBVA.
- **Cajeros Automáticos B24:** A través de los cuales el cliente puede realizar consultas, retiros, pagos, recargas y transferencias.
- **Cajeros Depositarios:** Este servicio permite realizar consignaciones en efectivo (máximo 90 billetes por transacción) y en cheque (excepto remesas) a cuentas BBVA.

BBVA Colombia proyecta inversiones por 445 millones de dólares para los próximos cuatro años contemplados en la apertura de 150 oficinas, 500 cajeros automáticos, la ampliación de su red de corresponsales bancarios y la generación de 2.000 nuevos empleos.

### 3.3 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

**Manejo de Recursos:** En BBVA se ofrecen múltiples productos y asesorías especializadas.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A. Página Principal. [Página en línea] [Consultada en Junio de 2013] Disponible en <<https://www.bbva.com.co/web/guest>>

- Cuenta de Ahorros: Además de obtener rentabilidad, se puede acceder a los servicios de BBVA, realizar todo tipo de operaciones de acuerdo con la cuenta de ahorros elegida y tener disponibilidad inmediata del dinero mientras ahorra.
- Cuenta Corriente: Esta modalidad permite administrar el dinero, a través de consignaciones y retiros totales o parciales, mediante el giro de cheques o a través de los Canales Transaccionales de BBVA.
- Certificado de depósito a término (CDT): una forma sencilla para invertir el dinero en opciones de depósito que garantizan rentabilidad con altos estándares de seguridad.
- Fondo de Inversión: Permite al cliente ser un gran inversionista y escoger entre múltiples opciones a través de un completo portafolio de productos.

### **Nóminas**

Portafolios desde cero (\$0) costo mensual, diseñados para que la empresa donde labora consigne el salario al empleado y le permita disfrutar de diferentes beneficios. La cuenta de nómina también es útil para el pago de mesada de los pensionados.

### **Financiación**

BBVA ofrece múltiples alternativas de créditos:

- Créditos de consumo
- Créditos de libranza
- Créditos de vehículos
- Tarjetas de crédito
- Soluciones de vivienda

### **Portafolios**

Pensando en sus necesidades, le presentamos soluciones financieras especialmente diseñadas para ofrecerle más beneficios en un solo producto.

- Cuenta Integral Médicos- CIM
- Portafolio de servicios Integrales – PSI

### **Protección y Tranquilidad**

Es un portafolio de seguros que aseguran el bienestar de familias:

- **Seguros deudores:** Cubre los riesgos asociados al otorgamiento de préstamos con el fin de asegurar el pago del crédito, evitando dejar deudas a familiares y demás deudores.

**Vida:** Con esta opción, respaldamos el saldo de su crédito, protegiendo a los deudores asegurados contra los riesgos de muerte, incapacidad total y permanente, incapacidad total temporal y desempleo.

**Incendio y terremoto:** Ofrecemos un seguro para todos los bienes inmuebles dados en garantía, como respaldo a la cartera de crédito del Banco; ampara los riesgos de incendio y peligros asociados, buscando su restitución o en su defecto evitando dejar deudas a familiares.

- **Seguros Libres:** Productos, beneficios y servicios que siempre ha querido, garantizando su bienestar y el de su familia.

**Seguro de vida vital:** Cubrimos al asegurado contra el riesgo de muerte, ya sea por causa natural o accidental, incluyendo homicidio y suicidio después del primer año de vigencia de la póliza.

**Seguro vital plus:** Brinda una amplia cobertura de asistencias servicios de vida que garantizan la tranquilidad económica de su familia.

- **Hogar contenido:** Fieles al compromiso de trabajar por un futuro mejor para las personas, diseñamos un producto que le permite proteger su principal patrimonio: Su hogar.

- **Seguro de vida exequias:** Producto especial que tiene como finalidad indemnizar los gastos funerarios en que se incurra, por muerte natural o accidental de la persona asegurada y de su grupo familiar (de acuerdo con la contratación que se realice).

### **Tarjetas débito**

Las tarjetas Débito Visa de BBVA le permiten tener acceso al dinero en cuenta de Ahorros y Corriente de forma eficiente, segura, sin demoras y a cualquier hora.

### **Agilidad y Seguridad**

Permite realizar transacciones bancarias por cualquiera de los siguientes medios: Internet a través de BBVA net, por teléfono llamando a la Línea BBVA y en la red de cajeros automáticos, las 24 horas del día, los 365 días del año.

- Canales transaccionales
- Banca presencial
- Pagos de seguridad fiscal y parafiscal.

## **3.4 PRINCIPIOS Y POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA**

**3.4.1 Misión y Visión.** BBVA es un grupo global de servicios financieros, cuyo principal compromiso es aportar las mejores soluciones a sus clientes, un crecimiento rentable a sus accionistas y progreso en las sociedades en las que está presente. Esta misión le da vida a la organización y justifica el proyecto empresarial que representa.

Además, BBVA tiene una visión como empresa, una aspiración que impulsa sus ambiciones como organización y que se define una idea: trabajamos por un futuro mejor para las personas.

BBVA concibe su futuro como parte del de todos aquellos que rodean su actividad. Entiende que el desarrollo de su negocio está vinculado a la prosperidad de las personas que conforman las sociedades y países donde la compañía actúa y, por ello, aspira a que su labor como empresa contribuya a construir un futuro mejor para todos.

De este modo, BBVA se compromete con las personas que rodean su actividad y en especial con sus clientes, concebidos como el centro del negocio. Una determinación que define la identidad y el posicionamiento de la marca BBVA, y hace de esta una referencia de comportamiento empresarial responsable.

**3.4.2 Principios de la Organización.** Trabajar por un futuro mejor para las personas es un compromiso que BBVA define desde los fundamentos básicos del comportamiento empresarial responsable: los principios.

BBVA es una organización que construye y se construye a partir de principios de integridad, prudencia y transparencia. La integridad como manifestación de la ética en las actuaciones del Grupo y en sus relaciones con los grupos de interés (clientes, empleados, accionistas, proveedores y sociedad en general). La prudencia, entendida como el principio de precaución en la asunción del riesgo. La transparencia como máxima de toda su actividad para ofrecer un acceso a la información clara y veraz dentro de los límites de la legalidad.

Como primera expresión de estos principios, BBVA cuenta con siete valores corporativos que concretan su aplicación en la actividad diaria de la organización, mostrando algunas de sus manifestaciones más específicas:

- **Clientes:** El cliente como centro de nuestro negocio.
- **Creación de Valor:** La creación de valor para nuestros accionistas como resultado de nuestra actividad.

- **Equipo:** El equipo como artífice de la generación de valor
- **Estilo de Gestión:** El estilo de gestión como generación de entusiasmo
- **Ética e Integridad:** Un comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad
- **Innovación:** La innovación como palanca de progreso
- **Responsabilidad Social:** La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo

### 3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizativa de BBVA está dividida en cuatro tipos de áreas y unidades: Negocio, RRHH y Servicios, Innovación y Tecnología, y Presidencia. (Ver Figura 3). Las tres primeras son responsabilidad del Consejero Delegado y la cuarta, del Presidente. Las áreas de Negocio se definen como centros de creación de valor, con responsabilidad directa sobre su aproximación al mercado, su crecimiento y su cuenta de resultados, en el marco de la responsabilidad en la toma de decisiones (“empowerment”) de las unidades de negocio, que forma parte de la cultura corporativa de BBVA. La estructura organizativa de un grupo internacional como BBVA debe contribuir a potenciar principios como:

- Cercanía al cliente
- Transversalidad
- Innovación
- Control

La estructura se divide en Áreas de Negocio y Áreas de Apoyo o Funcionales.

**ÁREAS DE NEGOCIO:** Comprende, por un lado, las áreas geográficas y, por otro, las áreas globales:

- **Áreas geográficas:**

Franquicias líderes con un sólido posicionamiento competitivo en mercados atractivos y que cuentan con independencia financiera en términos de capital y liquidez (Grupo BBVA).

España: incorpora los negocios bancarios y no bancarios gestionados en el país. Comprende tanto la banca minorista, como la banca de empresas y corporaciones (BEC), la actividad de seguros y la actividad realizada con grandes corporaciones y grupos multinacionales de carácter mayorista.

Eurasia: incluye la actividad, tanto mayorista como minorista, desarrollada en el resto de Europa y en Asia, incluyendo las participaciones estratégicas del Grupo en Citi Group (China) y en Garanti (Turquía).

México: integra los negocios bancarios -tanto banca minorista, como mayorista-, de pensiones y seguros que el Grupo realiza en este país.

América del Sur: incluye los negocios bancarios, pensiones y seguros que el Grupo realiza en bancos filiales, sucursales y oficinas de representación así como gestoras de fondos de pensiones en Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia, Paraguay, Uruguay, Chile y Argentina.

Estados Unidos: incorpora los negocios bancarios (minorista y mayorista) y de seguros que el Grupo realiza en Estados Unidos y en Puerto Rico.

- **Áreas globales:**

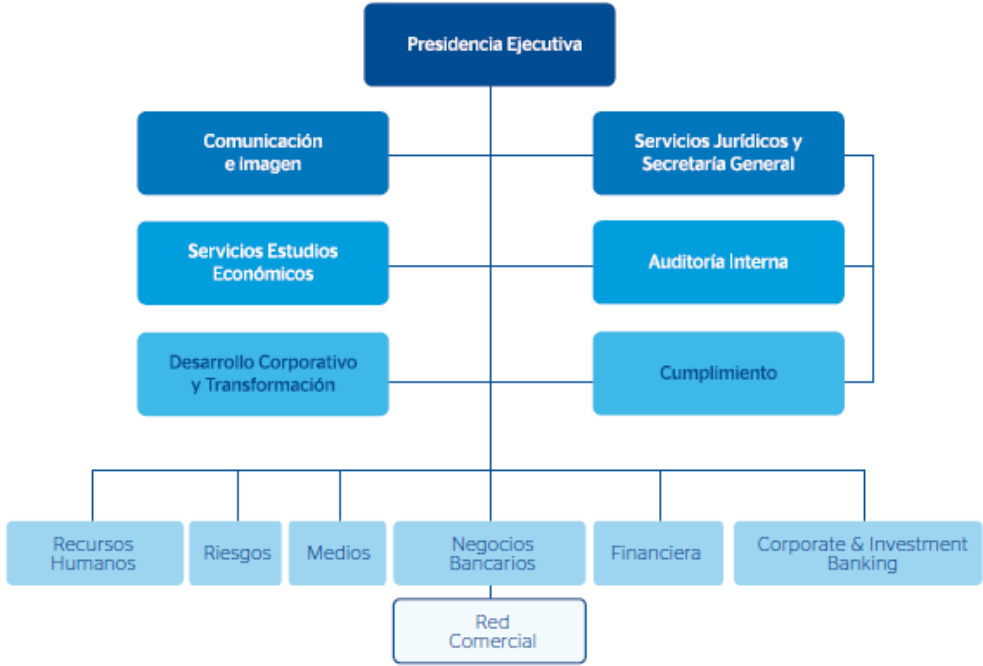
Incluye Corporate & Investment Banking (CIB), una unidad que aglutina los negocios mayoristas del Grupo de marcado carácter global, y también Banca Retail, una unidad global de carácter minorista creada con el objetivo de generar sinergias, extender best-practices y maximizar el potencial del negocio retail.

Banca Retail: esta área impulsa los negocios minoristas del Grupo, incluyendo Seguros, Medios de Pago, Banca Privada ConsumerFinance y Asset Management. Además, liderará las franquicias de América del Sur. La combinación del área de Banca Minorista Global con la franquicias en América del Sur permite acelerar la implantación de las mejores prácticas en banca retail y potenciar la transversalidad del Grupo.

**ÁREAS DE APOYO O FUNCIONALES:** Las unidades de apoyo o funcionales tienen un marcado carácter transversal y establecen políticas corporativas, procedimientos y metodologías comunes. Es decir, en ellas se definen las formas de hacer de BBVA o los marcos de actuación en aspectos tan relevantes como los riesgos, las personas, la tecnología, la marca o la acción social, entre otros. Comprende las siguientes unidades:

- Dirección Financiera
- Global Risk Management
- RRHH y Servicios
- Innovación y Tecnología
- Secretaría General
- Servicios Jurídicos, Auditoría y Cumplimiento
- Global Accounting & Information Management
- Comunicación y Marca
- Fundación BBVA
- Relaciones Institucionales
- Estrategia y Desarrollo Corporativo

**Figura 3. Organigrama BBVA Colombia**



Fuente. Informe de Responsabilidad Corporativa 2012. <https://www.colombia.bancaparatodos.com/administrador/dr/downloadfilegcw.php?file=TWprMQ==>

## 4. MARCO TEÓRICO

### 4.1 GESTIÓN HUMANA O RECURSOS HUMANOS

La Gestión Humana o Gestión del Talento humano, se define como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización.

La gestión de recursos humanos o administración de personal es un proceso clave de la gestión general. Considerada como sistema, abarca funciones o subsistemas que buscan optimizar el aporte de los trabajadores a los fines organizacionales.

La administración de recursos humanos es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la cultura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de la administración utilizado y de infinidad de otras variables.

Según Idalberto Chiavenato<sup>4</sup>, existen distintos conceptos sobre administración de recursos humanos:

- La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas”

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. México: McGRAW HILL/ Interamericana editores S.A de C.V., 2009. Pág 9.

o a los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño.

- La Administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.
- La administración de recursos humanos es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones.
- La administración de recursos humanos es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos.

#### **4.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Las personas constituyen el principal activo de las organizaciones, de ahí nace la necesidad de todas las empresas para ser más conscientes de sus colaboradores y requieran más dedicación.

Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los colaboradores. Entonces, cuando la organización se enfoca en las personas, su filosofía global y su cultura reflejarán esa creencia.

La administración de los recursos humanos debe contribuir a la eficacia de la empresa a través de los siguientes medios<sup>5</sup>:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir la autorrealización y satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

#### **4.3 PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS**

Las funciones que se desarrollan dentro las áreas de gestión humana de las organizaciones son llevadas a cabo mediante procesos cuyo objetivo es el cumplimiento de sus objetivos a través de una misión y visión definida.

Todo proceso de gestión humana, trae consigo diferentes actividades que ayudan a reclutar y mantener el personal en la empresa. Para llevar esto a cabo de forma eficiente, se debe tener en cuenta las funciones del proceso administrativo que son: Organizar, coordinar, planear y dirigir. La administración de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Según Chiavenato (2009)<sup>6</sup> existen 6 procesos de la gestión del talento humano:

---

<sup>5</sup> Ledesma, H y Fernández, V (s.f). La gestión de los recursos humanos en las Pymes. Sus funciones estratégicas y operativas. Recuperado el 30 de Junio de 2013, en <http://fhu.unse.edu.ar/carreras/rcifra/c4/3ledesma-fernandez.pdf>

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. Pág 13, 14, 15, 16,17

- Procesos para integrar personas: Son los procesos para incluir a nuevas personas a la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
- Procesos para organizar a las personas: Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
- Procesos para recompensar a las personas: Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- Procesos para desarrollar las personas: Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias y los programas de comunicación y conformidad.
- Procesos para retener las personas: Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
- Procesos para auditar a las personas: Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Los procesos mencionados anteriormente (Ver Figura 4), presentan una estrecha relación entre sí, de manera que al realizar mal cualquier procedimiento de un proceso afecta positiva o negativamente a los otros, es decir, si el proceso para recompensar a las personas presenta dificultades, entonces se requerirá un mayor esfuerzo para retenerlas.

La función de control dentro de los procesos administrativos representa el elemento principal para la planificación, organización y la dirección de los procedimientos. Según Fayol <sup>7</sup> una organización debe verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a los principios admitidos y a las órdenes impartidas. De esta forma se podrá identificar las falencias de los mismos y tomar acciones tanto correctivas como preventivas de los mismos.

Sin embargo, los procesos no pueden concebirse de manera aislada, deben identificarse de acuerdo a un objetivo planteado, ya que son un conjunto de actividades o eventos que se realizan con un fin determinado.

### **Proceso para Integrar a las personas:**

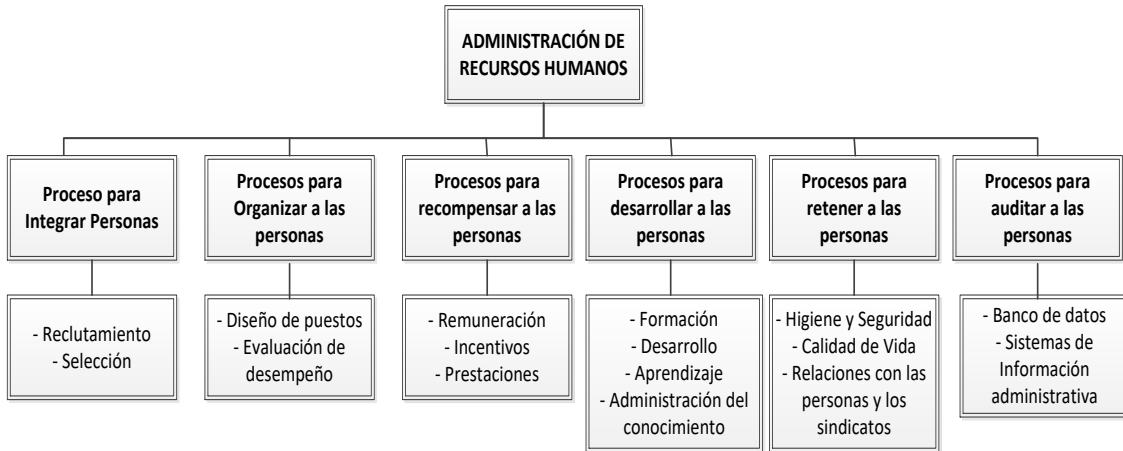
**Reclutamiento:** Es el proceso en el cual la organización atrae a candidatos para abastecer su proceso de selección. Este proceso funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos. Se manejan dos tipos de reclutamiento:

- **Interno:** Actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización.
- **Externo:** Actúa en los candidatos que están fuera de la organización, es decir que no laboran para la organización (Mercado de Recursos Humanos).

---

<sup>7</sup> BOLAND, Lucrecia, et al. Funciones de la Administración- Teoría y Práctica. Primera Edición. Departamento de Ciencias de la Administración: Universidad Nacional del Sur, 2007. 95 p.

**Figura 4. Los seis procesos de la administración de recursos humanos**



Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 15)

**Selección:** Este proceso consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno, es decir, la organización busca entre varios candidatos, ya sea interno o externo, la persona que cumpla con los requisitos mínimos exigidos para ocupar los puestos que existen dentro de la organización.

Según Chiavenato se distinguen cuatro modelos respecto al trato del proceso de selección:

- **Modelo de Colocación:** Hay un solo candidato y una vacante, en este caso no hay oportunidad de rechazar el candidato.
- **Modelo de Selección:** Hay varios candidatos para una vacante, se da la opción de escoger la mejor persona para ocupar la vacante.
- **Modelo de Clasificación:** Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato, se presenta la alternativa de evaluar cada candidato y definir el perfil que tiene para asignarlo a una de las vacantes que existen en la organización.

- **Modelo de valor agregado:** Se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias en la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización.

### **Proceso para organizar a las personas:**

**Orientación de las personas:** Es el proceso que consiste en brindar información sobre la cultura organizacional, del cargo a ocupar y las expectativas sobre el trabajo.

**Diseño de Puestos:** Este proceso consiste en la especificación del contenido de cada posición dentro de la estructura organizacional. Cada puesto de trabajo exige unas competencias, unas habilidades y unas aptitudes para desarrollar las labores y cumplir con los objetivos propuestos.

**Proceso Evaluación del desempeño:** Es el proceso que permite comprobar si se alcanzaron los objetivos de la organización y como se podría mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados. Se utilizan técnicas o herramientas para hacer seguimiento a los objetivos deseados.

### **Proceso de Recompensar a las personas:**

Constituyen los elementos para incentivar o motivar a los empleados, siempre y cuando los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos; para lo cual se maneja una remuneración salarial, unas prestaciones e incentivos establecidos por la organización.

### **Procesos para desarrollar a las personas:**

Es el proceso que tiene como función desarrollar, entrenar, educar y capacitar los colaboradores de la organización con el fin de garantizar mejores resultados y de

obtener mayor crecimiento personal en cada uno de ellos. Los procesos de desarrollo incluyen tres etapas que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional.

**Procesos para retener al personal:**

Los procesos de retención de personal tienen por objeto mantener a las personas o colaboradores de la organización satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y social de trabajo agradable y seguro, y además generar ambientes agradables respecto al clima laboral, lo cual define la permanencia de las personas contribuyendo con la motivación para laborar y alcanzar las metas propuestas por dicha organización.

**Procesos para monitorear al personal:**

Es el proceso de acompañamiento, seguimiento y orientación en el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación.

#### **4.4 GESTIÓN POR PROCESOS**

La gestión por proceso es una forma de organización diferente a la clásica organización funcional, y en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.

“Es importante indicar que los procesos existen en cualquier institución, sea pública o privada, aunque nunca se hayan identificado o definido, de esta manera, los procesos constituyen lo que hacemos y como lo hacemos. No se puede generar un bien y/o servicio, sin antes realizar un proceso, ni tampoco existe un proceso que no genere un bien y/o servicio.

El propósito de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (usuarios, beneficiarios, funcionarios, proveedores, sociedad en general). Según el Instituto Centroamericano de Administración Pública –ICAP-, la Gestión por Procesos “percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente.” Así, “Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos.”<sup>8</sup>

La Gestión por Procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los usuarios. “<sup>9</sup>

#### **4.5 MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

Por proceso se entiende cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno.<sup>10</sup>

Por otra parte los procesos son susceptibles de ser mejorados en busca de obtener eficacia y eficiencia, según Chiavenato<sup>11</sup> todo cambio genera un problema que debe solucionarse racional y eficientemente, de modo tal que los cambios no se dejen al azar o a la improvisación, sino que se planeen de forma ordenada y consecuente con la razón de ser de la institución, por tal razón el mejoramiento de

---

<sup>8</sup> Instituto Centroamericano de Administración Pública –ICAP-. Análisis de Procesos y Elaboración de Manuales de Procedimientos, MIDEPLAN. San José, Costa Rica, 2008.

<sup>9</sup> COLOMBIA.MINISTERIO DE PLANIFICACION NACIONAL Y POLITICA ECONOMICA. Guía para el levantamiento de Procesos [Base de datos en línea] [Consultado el 8 de Julio de 2013]. Disponible en <http://www.mideplan.go.cr/>

<sup>10</sup> HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Tomo 4. Bogotá: McGraw- Hill Interamericana S.A, 1993. Pág. 121.

<sup>11</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op.Cit. Pág. 467

procesos se convierte en una estrategia clave para la organización de tal forma que permita el nivel de satisfacción del cliente y la eficiencia en la ejecución de sus procesos. A continuación se presentarán dos tipos de metodologías para realizar el proceso de mejoramiento de los procesos:

Según la metodología de Harrington <sup>12</sup> existen cinco fases para el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa, cada una de las cuales está determinada por actividades específicas:

### **Fase I: Organización para el mejoramiento.**

Teniendo en cuenta el enfoque de Harrington, las bases para la preparación están dadas por una selección del proceso a mejorar, el desarrollo de un modelo de mejoramiento y la selección de los miembros del Equipo de mejoramiento de procesos (EMP).

### **Fase II: Conocimiento del proceso.**

Para obtener el conocimiento necesario, se debe elaborar una misión del proceso, determinar sus límites preliminares, generar una visión general del proceso a partir de la lista de actividades que lo conforman y elaborar un diagrama de flujo preliminar del proceso.

### **Fase III: Modernización del proceso.**

Siguiendo la metodología de la Norma ISO 9004 y el enfoque de Harrington, durante el desarrollo de la actividad de mejoramiento se hace indispensable la identificación de las causas de la problemática que enfrenta el proceso, con el fin de levantar un diagnóstico de su situación actual.

---

12 Ibid, Pág 143.

#### **Fase IV: Mediciones y Controles.**

En esta etapa se debe realizar la revisión y/o creación de indicadores, validación de controles para realizar seguimiento al desarrollo del proceso.

Las mediciones de la eficiencia se elaboran a partir de indicadores que permiten hacer seguimiento al avance de las acciones propuestas para los puntos críticos del proceso.

#### **Fase V: Mejoramiento continuo.**

La etapa de mejoramiento conlleva la aplicación de las acciones preventivas y correctivas necesarias para que el proceso tome un nuevo giro y comiencen a desarrollarse las actividades de mejor manera.

La metodología para el mejoramiento de la calidad planteada en la NTC-ISO 9004 versión 2000<sup>13</sup>, determina una serie coherente y disciplinada de pasos para la recolección y análisis de los datos en los que se basará la estrategia de mejoramiento. Estos pasos se presentan a continuación:

- ✓ Reconocimiento de una oportunidad de mejoramiento.
- ✓ Iniciación de los proyectos o actividades de mejoramiento.
- ✓ Investigación de las causas posibles.
- ✓ Establecimiento de las relaciones causa- efecto.
- ✓ Aplicación de acciones preventivas y correctivas.
- ✓ Confirmación del mejoramiento.
- ✓ Sostenimiento de las ganancias.
- ✓ Continuación del mejoramiento.

---

<sup>13</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistema de Gestión de la Calidad. Directrices para la Mejora del Desempeño. 2 ed. Bogotá. : INCONTEC: 1994, 19 p, (NTC 1307).

## 4.6 BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION (BPMN)

El modelado de proceso es la técnica por excelencia para alinear los desarrollos con las metas y objetivos de las organizaciones. El modelado de negocios, y más específicamente el modelado de procesos de negocio, es la forma idónea para comunicarnos con los usuarios de todos los niveles.

Inicialmente los procesos se modelaban bajo el lenguaje de UML y/o diagramas de flujo, hoy existe la metodología integral BPMN, que permite asociar todas las actividades, factores e intervinientes en el proceso.

El mundo de los procesos de negocio ha cambiado dramáticamente en los últimos años. Un proceso de este tipo abarca múltiples participantes, y la coordinación puede ser compleja. Antes de BPMN no había una técnica de modelado estándar desarrollado para encargarse de estos asuntos. BPMN ha sido desarrollado para proveer a los usuarios de una notación de uso libre. Esto beneficiará a los usuarios de la misma forma que UML (Lenguaje unificado de modelado) benefició el mundo de la ingeniería de software.

BPMN (*Business Process Modeling Notation*) es un nuevo estándar de modelado de procesos de negocio, en donde se presentan gráficamente las diferentes etapas del proceso mismo. La notación ha sido diseñada específicamente para coordinar la secuencia de procesos y los mensajes que fluyen entre los diferentes procesos participantes<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup>ANALITICA. SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS. Manual de diagramación de procesos bajo estándar BPMN. [ en línea ] [Consultado el 27 de Julio 2013]. Disponible en [http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos\\_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf](http://www.analitica.com.co/website/images/stories/documentosTecnicos_SGP/Manual%20de%20Diagramacion%20de%20Procesos%20Bajo%20Estandar%20BPMN.pdf)

## Características de BPMN

- Proporciona un lenguaje gráfico común, con el fin de facilitar su comprensión a los usuarios de negocios.
- Integra las funciones empresariales.
- Utiliza una Arquitectura Orientada por Servicios (SOA), con el objetivo de adaptarse rápidamente a los cambios y oportunidades del negocio.
- Combina las capacidades del software y la experiencia de negocio para optimizar los procesos y facilitar la innovación del negocio.

**Elementos de los diagramas:** La función del BPMN es crear un mecanismo simple para realizar modelos de procesos de negocio, con todos sus elementos gráficos, y que al mismo tiempo sea posible gestionar la complejidad. El método elegido para manejar estos dos conflictivos requisitos es organizar los aspectos gráficos de la notación en categorías específicas. Las cuatro categorías básicas de elementos son:

- **Objetos de flujo:** Un diagrama de procesos de negocio está compuesto por tres elementos básicos, que son los objetos de flujo. De esta forma, los modeladores no tienen que reconocer un gran número de formas diferentes. Los dos objetos de flujo son:

**Eventos:** Es algo que 'sucede' durante el proceso de negocio, y que afecta el flujo del proceso. Suelen tener una causa o un resultado, y se representan con un círculo.

**Actividad:** Es un término genérico para el trabajo que se realiza en una compañía. Se representa con un rectángulo redondeado. Una actividad puede ser atómica o compuesta. Los tipos de actividades son: Tareas, Subproceso y Compuerta.

- **Objetos Conectores:** Conectan los objetos de flujo de un proceso, y definen el orden de ejecución de las actividades. Los tipos de conectores son: Secuencia, Mensaje y asociación.
- **Canales:** Son un mecanismo empleado para organizar actividades en categorías separadas visualmente, con el fin de ilustrar diferentes capacidades funcionales o responsabilidades.
- **Artefactos:** Son objetos gráficos que proveen información adicional de los elementos dentro de un proceso, sin afectar el flujo del proceso.

#### 4.7 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son datos por medio de los cuales se aprecia y evalúa el desempeño de la administración de una empresa. A su vez, ayudan a delinear los cursos de acción correctivos y las herramientas necesarias para modificar las desviaciones encontradas. <sup>15</sup>

##### **Características de los indicadores**

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características deben ser:

- **Simplicidad:** Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- **Adecuación:** Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto.
- **Validez en el tiempo:** Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

---

<sup>15</sup> PEREZ JARAMILLO, Carlos Mario. Los Indicadores de Gestión. Artículo, Una Guía Para su definición

- **Participación de los usuarios:** Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución.
- **Utilidad:** Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- **Oportunidad:** Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo.

## **5. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA**

En este capítulo se describe la situación actual de los procesos que integran gestión humana en BBVA Colombia, cuyo levantamiento documental se inició en el mes de Junio del año 2013, una vez tomada la decisión de diseñar e implementar un plan de mejora para la dirección y de esta forma mejorar los tiempos de respuesta y agilidad en los procedimientos.

Antes de llevar a cabo el diagnóstico se realizó el conocimiento teórico de todos los procesos, necesarios para la puesta en marcha del proyecto; permitiendo claridad en los conceptos y un conocimiento profundo en el manejo del tema.

Además, se lleva a cabo una revisión documental dentro de la dirección de gestión humana, consultando documentos como manuales de funciones, políticas establecidas, algunos procedimientos de procesos y formatos que se utilizan para el control de la información.

En el diagnóstico se realizó una recopilación de estadísticas manejadas por el área para identificar las fallas en los indicadores y por ende las consecuencias que afectan el cumplimiento de los mismos.

Se diseñaron y realizaron una serie de encuestas con los responsables de los procedimientos de gestión humana, para de esta forma identificar las debilidades y fortalezas y a partir de allí determinar los factores críticos sobre los cuales se realizan las mejoras. Estas encuestas permitieron obtener un análisis de la estructura, interacción e interdependencia entre los procesos que componen gestión humana dentro de BBVA Colombia. A continuación se presentan los procesos que integran el área de gestión humana y se identifican las fortalezas y debilidades:

## 5.1 PROCESO DETECCIÓN DE NECESIDADES

El proceso de detección de necesidades consiste en identificar el requerimiento de personal que existe en cada área de trabajo. Para esto se debe identificar tanto el puesto de trabajo como el perfil del trabajador o del profesional que ha de ocuparlo.

El proceso inicia radicando la solicitud de la vacante por medio de la herramienta Gataca<sup>16</sup>, con el fin de optimizar tiempos y generar eficiencia en el proceso. El Director/Gerente/Responsable/Subgerente del área realiza el registro en la herramienta, luego el gestor de selección es quien ingresa a consultar las solicitudes pendientes y de esta forma iniciar con el proceso de selección.

En este proceso se logra identificar deficiencias en el uso de la herramienta, ya que de 104 solicitudes de cubrimiento de vacantes<sup>17</sup> realizadas en el primer trimestre del 2013, solo el 38,4% ha sido registrado en la herramienta, debido a que los jefes no cuentan con la capacitación y entrenamiento necesario para el adecuado manejo de la herramienta y por ende la comunicación de la vacante al gestor de selección se realiza a través de otros medios (vía telefónica y/o correo electrónico), lo que hace que tanto jefes como gestores desperdicien las ventajas de organización y estructuración de la herramienta.

### Fortalezas

- Existe una herramienta para el registro y control de la información de los procesos de detección, reclutamiento, selección y contratación de personal.

---

<sup>16</sup> GATACA: Herramienta interna de BBVA que permite el seguimiento de cubrimientos de vacantes y la interacción de los usuarios a través de una interfaz sencilla y fácil de utilizar.

<sup>17</sup> Tomado de REGISTRO HERRAMIENTA GATACA. Dato correspondiente al primer trimestre del 2013, consultado en el mes de Mayo del 2013.

## Debilidades

- Bajo porcentaje de funcionarios que utilizan la herramienta.
- No se dispone de criterios estandarizados que ayuden a la construcción del perfil que requiere la vacante.
- Falta de capacitación sobre el uso de la herramienta Gataca.
- Falta de cultura organizacional de los funcionarios por conocer y apropiarse de la funcionalidad de la herramienta.

## 5.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento puede ser interno, externo o mixto. En este proceso el gestor de selección analiza y define el tipo de reclutamiento a realizar. Esta definición es acordada con el Jefe de la vacante.

La herramienta tecnológica de reclutamiento interno se llama “Apúntate a la vacante”<sup>18</sup>, la cual es promocionada por medio de correos electrónicos. En estos correos se adjunta la invitación creada en diapositivas, donde se especifica la vacante publicada y el periodo de la convocatoria.

Las herramientas tecnológicas de reclutamiento externo son: [elempleo.com](http://elempleo.com)<sup>19</sup> y [e-preselect](http://e-preselect.com)<sup>20</sup>, en las que solo se realiza publicación de la vacante con el perfil específico para no limitar aplicantes. No se utiliza ningún tipo de comunicación para publicar las vacantes. Este proceso de reclutamiento, inicia cuando el jefe del área solicita a través de la herramienta “Gataca”, la vacante.

---

<sup>18</sup> Apúntate a la Vacante: Herramienta Tecnológica permite que los empleados de BBVA Colombia definan y guíen sus metas de desarrollo profesional.

<sup>19</sup> Elemplo.com: Herramienta Latinoamericana de empleo cuyo objetivo es brindar a las organizaciones oportunidades para la selección de personal idóneo.

<sup>20</sup> E-preselect: Herramienta de empleo de BBVA Colombia que permite subir hojas de vida.

El reclutamiento mixto hace uso de las herramientas tecnológicas internas y externas anteriormente mencionadas.

### **Fortalezas**

- Dependiendo del perfil se realiza reclutamiento interno y/o externo.
- La herramienta Apúntate a la vacante tiene una opción de reclutamiento llamada Bolsa, cuyo objetivo es disponer de un stock de personal interno para cubrir vacantes y de esta manera permitir que los funcionarios tengan oportunidad de crecimiento laboral en la empresa.
- Se hace uso de aplicativos internos y públicos para la realización de reclutamiento.
- El reclutamiento realizado por medio de la opción Bolsa, agiliza el cubrimiento de vacante.

### **Debilidades**

- No existe un sitio que centralice los resultados de los procesos de reclutamiento interno y externo, luego el gestor de selección debe estar consultando los diferentes aplicativos para obtener información de los candidatos.
- Los formatos de valoración no están estandarizados.
- No se dispone de un banco para hojas de vidas externas, lo que ocasiona que un candidato que tenga un perfil adecuado y no haya sido seleccionado, se pierde su información para otras convocatorias.
- No se publicitan las convocatorias externas en medios diferentes a los de la herramienta el empleo y e-preselect.

## **5.3 PROCESO SELECCIÓN DE PERSONAL**

El proceso de selección de personal consiste en la escogencia del mejor candidato para el cargo, quien es la persona adecuada para cumplir una función, aumentar la eficiencia y desempeño en la organización.

Las técnicas y criterios para realizar la selección de los candidatos en convocatorias internas son:

- Modelos de valoración (Valoración básica anual “VBA”<sup>21</sup>, Catalogación y proyección, evaluación de la actuación “DOR”<sup>22</sup>)
- Formación académica
- Pruebas psicotécnicas (Disc, wartegg, Midot, Evaluate, Sed)
- Entrevista
- Antigüedad en el banco

Para el caso de las convocatorias externas son:

- Formación académica
- Experiencia laboral
- Entrevista
- Pruebas psicotécnicas (Disc, wartegg, Midot, Evaluate, Sed)

En el proceso interno (Ver anexo 1), los inscritos a las vacantes se extraen del aplicativo People Soft<sup>23</sup>, luego se procede a realizar el primer filtro del proceso preseleccionando los que cumplen los criterios (Antigüedad en el banco, Modelos de valoración, formación académica y algunos requisitos requeridos para la vacante) y se inicia el proceso de pruebas. Se valida si las personas que están registradas tienen pruebas vigentes (disc, wartegg, midot), de lo contrario se remiten las pruebas al candidato para que las realice, en el caso que la vacante requiera prueba E-value<sup>24</sup>, se le cita a esta evaluación. De 6 a 8 días después, se consolidan los resultados de las pruebas y luego estos son enviados al jefe que

---

<sup>21</sup> Valoración básica anual: Modelo de valoración que contempla la evaluación de habilidades, estilos de dirección y conocimientos.

<sup>22</sup> Evaluación de la actuación: Herramienta que constituye el modelo de dirección de equipos, permitiendo convertir el reconocimiento de las personas que integran cada equipo en una realidad.

<sup>23</sup> People Soft: aplicativo que se utiliza para administrar la herramienta de Apúntate a la Vacante

<sup>24</sup> Prueba E-value: Evaluación de conocimientos y habilidades.

solicitó la vacante para que realice las entrevistas y según los resultados y junto con el gestor de selección, hacen la escogencia de la persona a ocupar la vacante.

En el proceso de selección externa (Ver anexo 2), se filtran candidatos a partir de quienes hayan aplicado a través de e-preselect y empleo.com. Se procede a enviarles pruebas a los candidatos (disc, wartegg, midot), dos días después se analizan todas las pruebas y se comprueba resultados positivos de la prueba de integridad (midot), para agendar la entrevista con el jefe inmediato. Luego se generan resultados de la entrevista y por último el jefe junto al gestor de selección eligen la persona a ocupar la vacante.

En cualquiera de los casos, interno o externo, si ninguna de las personas satisface el perfil, se inicia nuevamente los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Después de obtener el candidato seleccionado, se generan los informes, los cuales constan de los resultados de las pruebas psicotécnicas, concepto general de las pruebas y orden de vinculación.

### **Fortalezas**

- Se tienen criterios y pruebas para evaluar el recurso humano que faciliten la mejor selección de los candidatos.
- Se toman decisiones en equipo.

### **Debilidades**

- Falta de estandarización de los comunicados de las pruebas de selección de personal.
- No se tiene esquema único para realizar el proceso de selección.

- Falta de Centralización de los resultados de las pruebas de los candidatos de los procesos.
- En el proceso no se diferencia el tipo de actividades (operativas, control, información) que se ejecutan.
- Las vacantes según el registro en la herramienta Apúntate a la Vacante, no son finalizados en su totalidad.
- Falta de consolidación de las políticas de Selección alineadas con los lineamientos de España.
- Actividad manual en el envío de ofertas salariales.
- Falta de actualización de los formatos de control.

#### **5.4 PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

El proceso de contratación de personal es mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio, bajo dependencia o subordinación y recibiendo una remuneración. BBVA Colombia maneja contratos escritos a término indefinido (directos) y temporales (son llevados a cabo con outsourcing: adecco, acción plus<sup>25</sup>).

En el caso de contrataciones a término indefinido, este proceso inicia después de haber seleccionado la persona a ocupar la vacante, se procede a realizar oferta salarial y envío del listado de los documentos a presentar para la posible vinculación. Luego el candidato confirma la aceptación de la oferta y cuenta con un plazo de cuatro días de entregar documentos al área de contratación, donde se organizan los documentos, y simultáneamente el gestor de selección solicita por correo electrónico la consulta de CIFIN, inscripción a cursos virtuales de inducción, visita domiciliaria y orden para realizar examen médico. Si alguno de los

---

<sup>25</sup> Adecco: compañía de recursos humanos, bajo modalidad de trabajos temporales. Acción plus: El Grupo Acción es el holding colombiano líder en la presentación de soluciones de Outsourcing basadas en talento humano.

aspectos mencionados anteriormente, arroja un resultado negativo se procede a cancelar el proceso de contratación.

A través de una lista de chequeo se verifica que se tengan todos los soportes, luego se realizan las afiliaciones a EPS y ARP.

Dos días antes a la firma del contrato el gestor de selección realiza la orden de vinculación y la grabación de datos personales en el sistema del banco, luego entrega estos documentos al auxiliar responsable de la contratación, esta persona inicia con la elaboración del contrato y posterior a ello entrega la carpeta al analista de centro de gestión para terminar de grabar los datos de la persona como lo es el salario, datos familiares, etc. Después de esto, el proceso continúa con la firma del contrato, creación de perfiles, códigos y acceso a aplicativos, firma del representante legal y por último entrega de informes de selección para darle fin a la carpeta del nuevo funcionario.

Los documentos del empleado son validados a través de la lista de chequeo con el fin de llevar el control de la documentación en la carpeta de los funcionarios. Aun así se ha encontrado que se tramitan carpetas con faltantes de documentación, ocasionando así devoluciones entre procedimientos.

### **Fortalezas**

- Se utiliza lista de chequeo para verificación de los documentos solicitados para la vinculación.
- Procedimiento de elaboración de contratos automatizado (Formato Word / Combinación de Correspondencia).
- Herramienta ágil de Access para registrar las ordenes de vinculación.

## **Debilidades**

- No se adjuntan todos los documentos de la persona a vincular a la carpeta (Concepto final visita domiciliaria, CIFIN, afiliaciones).
- Retrasos en la asignación de perfiles, acceso a equipos, códigos y correo de los nuevos funcionarios.
- Demoras en la consolidación de los documentos de selección, informes de resultados y pruebas realizadas.
- Falta de claridad en el mensaje de documentos de ingreso emitido a las personas que se van a vincular.
- Falta de claridad en el mensaje de documentos de ingreso emitido a las personas que se van a vincular.
- No se utiliza formatos para el control y seguimiento del proceso.
- Las carpetas de los funcionarios a contratar solicitan algunas firmas de aval y éstas no se tramitan.
- Carpeta de documentos de funcionarios con información desactualizada.

## **5.5 PROCESO DE INDUCCION DE PERSONAL**

El proceso de inducción de personal es la forma como se capacita al personal con los temas de la organización (normas, políticas), se le indican sus responsabilidades principales y se le comunican los derechos y obligaciones implicados en el ejercicio de su función. Este proceso aplica para el personal nuevo que se vincula al banco.

El proceso de inducción de personal inicia en forma simultánea con el proceso de contratación.

Para registrar la inscripción a los cursos se solicita al administrador de e-campus el alta para que el funcionario pueda realizar los cursos del programa de inducción, posterior a ello se realiza seguimiento de la finalización correcta de los cursos y si el resultado es positivo, puede cumplir con la firma del contrato.

### **Fortalezas**

- Oportunidad de formación.
- Cursos Virtuales.
- Inducir al personal con las políticas y normas de la Organización.

### **Debilidades**

- Se vinculan personas sin haber terminado el 100% de los cursos.
- Falta de seguimiento en la realización y aprobación de los cursos del personal de ingreso.
- No está definido un protocolo de presentación de Bienvenida a BBVA Colombia.

## **5.6 PROCESO DE ADECUACION DE PERSONAL**

El proceso de adecuación de personal consiste en definir el desempeño en cada una de las posiciones existentes en la organización, utilizando criterios objetivos que permitan el posterior ajuste con aquellas personas que aporten las características adecuadas para dichas posiciones. Este proceso aplica para personas nuevas al Banco y para colaboradores que cambian de cargo.

El proceso de adecuación se lleva a cabo mediante unos cursos que son programados por la dependencia de selección, estos están definidos por mallas dependiendo del cargo a desempeñar.

El proceso inicia con la entrega de la documentación de los temas de adecuación al cargo, luego se realiza la inscripción de los cursos en el sistema e inmediatamente se envía una alerta a las personas que los cursos han sido matriculados. El tiempo determinado para la realización de los cursos es dos (2) meses, en medio de este proceso, el call center contratado para esta labor, realiza seguimiento del cumplimiento de los mismos.

Antes que se cumplan los (2) meses de periodo de prueba para los nuevos funcionarios, el gestor de RRHH realiza una entrevista individual, con el fin de conocer el concepto del jefe inmediato acerca del desempeño del empleado y su nivel de ajuste al cargo y a la organización.

Esta metodología fue implementada en Septiembre de 2012, pero se tiene la percepción en los colaboradores que no es la más adecuada porque no se realiza de forma presencial.

### **Fortalezas**

- Existe programa de adecuación a las funciones del cargo.
- El tiempo establecido para la realización de los cursos es suficiente para estudiar la información solicitada.
- Existe seguimiento de RRHH del desempeño del funcionario recién vinculado

### **Debilidades**

- Falta de adaptación a la metodología de adecuación al cargo, que está implementada desde el mes de Septiembre 2012.
- Los líderes no se enfocan en la formación del personal del equipo.
- No se cumple con el desarrollo de las entrevistas.

## **5.7 PROCESO GESTIÓN DE PERFILES/ CREACIÓN DE CÓDIGOS/CAMBIO DE OFICINAS**

El proceso de cambio de perfiles consiste en la gestión de los accesos a los aplicativos a sistemas dentro de la organización. Este proceso clasifica y restringe la información que ha de estar disponible para los colaboradores del grupo, conforme a las funciones que desempeña cada uno. Este procedimiento se lleva a cabo mediante formularios que son controlados por los jefes inmediatos y por el administrador de perfiles.

El proceso inicia cuando se recibe solicitud a través de la herramienta “Formularios” radicada por el Gerente/Director/Subgerente de la oficina, requiriendo cambio de perfil para algún funcionario, esto con el fin de realizar algún reemplazo, cubrir vacaciones, periodo de maternidad, etc.

En este procedimiento se valida la novedad, que los datos ingresados en el formulario sean correctos, se ingresa al aplicativo GIP (Aplicativo utilizado para el registro de la Nómina, antecedentes del empleado) para realizar el cambio de perfil y registrar el tiempo de la temporalidad. Para llevar a cabo el seguimiento de este proceso, se ejecuta una carta de cambio de perfil, la cual es firmada por la persona quien solicita el cambio.

El proceso de creación de códigos consiste en la asignación de un carácter con la cual la persona es identificada dentro de la organización. Este proceso es llevado a cabo mediante la recepción de órdenes de vinculación; la mesa de ayuda (área de tecnología) confirma la creación del código y su respectiva contraseña, para que de esta forma el colaborador pueda acceder a los equipos y cumplir sus funciones. Este proceso se realiza para los temporales de la organización.

El proceso de cambios de oficinas aplica para el cargo de auxiliar. Este inicia cuando se recibe por correo electrónico, llamadas telefónicas o formularios, el requerimiento del cambio, con el objetivo de acceder a los aplicativos en cualquier equipo de la oficina en la cual va a realizar sus labores.

### **Fortalezas**

- Cada funcionario es identificado con un código.
- Facilidad para registrar temporalidades en cambios de oficinas.
- Gestión de solicitudes a través de formularios.

### **Debilidades**

- Si el formulario está mal diligenciado, no se comunica al Gerente/Director/Subgerente que el formulario ha sido rechazado.
- Las bases de controles de perfiles son informales.
- No hay cumplimiento de la fecha efectiva del nombramiento, por lo cual se generan re-procesos en la creación de temporalidades de perfiles.

## **5.8 PROCESO ADMINISTRACIÓN APÚNTATE A LA VACANTE**

El proceso apúntate a la vacante es una herramienta que administra las publicaciones de las vacantes internas que se llevan a cabo en las diferentes áreas que corresponden al grupo BBVA Colombia. Está disponible para todos los colaboradores del banco.

El proceso apúntate inicia cuando los gestores de selección solicitan realizar la publicación de la vacante, posterior a ello, se ingresa a la herramienta, se valida el perfil y se procede a realizar la publicación de la misma. Se filtran las personas a invitar para posibles postulaciones y se envían por medio de correo electrónico para generar la comunicación. Este proceso depende de los procedimientos que llevan a cabo los gestores de selección.

## **Fortalezas**

- Oportunidad para el crecimiento laboral de los colaboradores.
- Oportunidad de cubrimiento con personas internas.

## **Debilidades**

- No se maneja buen control y seguimiento de la herramienta Apúntate.
- Las comunicaciones del estado del proceso de selección no son oportunas.
- Los perfiles publicados no siempre son los más objetivos para la vacante, debido a que no definen claramente los requisitos que se requieren en la vacante.
- No se miden los diferentes tipos de procesos que se utilizan para la selección de personal.

## **5.9 PROCESO DE VALORACION**

**5.9.1 Valoración de competencias (VBA).** El proceso de valoración de competencias evalúa las características y habilidades subyacentes en una persona, que son observables a través de sus comportamientos. El modelo de valoración de BBVA Colombia contempla la valoración de habilidades, estilos de dirección y conocimientos.

La evaluación de este modelo contribuye con la adecuación de la persona al puesto, definir un plan de trabajo, adecuar las opciones formativas, facilitar el desarrollo de las carreras profesionales y cobertura de vacantes a través de la herramienta apúntate a la vacante. Este proceso tiene por objetivo la obtención de información de cada profesional sobre su nivel de desarrollo de habilidades, estilos directivos y conocimientos. Todos los profesionales del Grupo han de participar en este proceso, garantizando la objetividad e imparcialidad como elementos imprescindibles para favorecer el desarrollo profesional.

**5.9.2 Evaluación de la actuación (DOR).** La evaluación de la actuación constituye una herramienta muy importante del modelo de dirección de equipos, permitiendo convertir el reconocimiento de las personas que integran cada equipo en una realidad.

El proceso inicia cada año con la fijación de los objetivos, etapa en la cual el centro de gestión acompaña el procedimiento. Los jefes de cada área informan a sus colaboradores cuáles serán los objetivos proyectados para cada año y de esta manera tener un proceso de seguimiento en el cumplimiento de los mismos. Se realiza control acerca de los objetivos planteados y posterior a ello, al principio del año siguiente se realiza una evaluación a cada funcionario y de esta manera tener una puntuación final que contribuye con el crecimiento profesional dentro de la organización.

**5.9.3 Catalogación y proyección.** El proceso de catalogación permite realizar una valoración global de los colaboradores de BBVA Colombia en el desempeño de su función actual, y cuyos resultados son utilizados para la aplicación de determinadas políticas de Recursos Humanos.

El proceso de proyección realiza una valoración de los colaboradores de BBVA Colombia, sobre las capacidades para desempeñar funciones de mayor nivel dentro del Grupo. Esta valoración debe estar basada en la experiencia, los conocimientos, las habilidades y el compromiso del colaborador. El jefe proyecta el crecimiento del colaborador.

### **Fortalezas**

- Fijación para el cumplimiento de metas.
- Mayor compromiso para cumplir satisfactoriamente la ejecución de los procesos.

- Se valora las habilidades, compromisos y talentos que contribuyen con el crecimiento organizacional.
- Se crea motivación para el cumplimiento de las actividades.
- Se conocen las competencias y habilidades de los colaboradores.
- Conocimiento de las funciones que están aportando valor a BBVA Colombia

### **Debilidades**

- El proceso carece de soportes de las valoraciones realizadas.
- Falta de motivación y campañas de las valoraciones que puedan lograr un mayor compromiso y colaboración de los empleados.
- No se genera formato de evidencias de la valoración.
- Incumplimiento de los funcionarios para el desarrollo de las valoraciones.

## **5.10 MOVIMIENTOS Y REPORTE EN PEOPLE SOFT**

Los movimientos de cargos realizados en “people soft” permiten tener actualizada la información de los colaboradores del Banco; en este aplicativo se oficializan los movimientos de promociones, ascensos, cambios de salarios, etc.

Se clasifican dos tipos de movimientos: los horizontales y los generados por comité de salarios. Los movimientos horizontales (no genera aumento de salario) los solicita la territorial dependiendo de las necesidades del negocio, esta información es validada antes de proceder a ejecutar la requisición. Los movimientos ocasionados por el comité de salarios son causados por apúntate a la vacante, después que el comité aprueba, se procede a realizar el respectivo movimiento. Para cualquier tipo de movimiento se genera carta de aceptación por parte del colaborador.

### **Fortalezas**

- Agilidad oportuna de los movimientos generados o requeridos.
- Buen manejo del control en los movimientos realizados para los funcionarios por medio de la herramienta People Soft.

### **Debilidades**

- Los movimientos no siempre quedan registrados en el día asignado.
- Existen movimientos que no se registran por falta de información oportuna.
- Demoras en la entrega del acta del comité de salarios.
- No se recibe a tiempo el Otro sí de los contratos para realizar los movimientos.

## **5.11 ENTREVISTAS DE ADECUACIÓN, SEGUIMIENTO O DESARROLLO.**

El proceso de las entrevistas crea un medio interactivo para la evaluación de las habilidades interpersonales, para el conocimiento relacionado con el trabajo, la motivación y la posibilidad de adecuarse a la organización.

En BBVA Colombia se realizan entrevistas de adecuación, seguimiento o desarrollo según sea el caso. Las entrevistas se realizan cuando el jefe solicita la realización de la misma o el gestor selecciona la persona a realizar entrevista. En este proceso se pueden encontrar compromisos de traslados, maternidad, acoso laboral, enfermedades laborales y al encontrar estas anomalías el gestor de recurso humano debe realizar la gestión del proceso.

### **Fortalezas**

- Seguimiento y control al desempeño de los colaboradores de BBVA Colombia por medio de entrevistas.
- Conocimiento de la función de los colaboradores.

### **Debilidades**

- No se cumple con el objetivo de número de entrevistas por mes.
- No en todos los casos las entrevistas son previamente preparadas.
- No se genera una acción dependiendo de los resultados obtenidos en la entrevista.

En la Gráfica 4, se logra identificar que el máximo porcentaje de realización de entrevistas es el 75% y el 10 % es el mínimo porcentaje de realización de las mismas. Esta problemática de no cumplimiento de objetivos ocasiona falta de control y seguimiento de procesos.

### **5.12 GESTIÓN COMITÉ DE SALARIOS**

El gestor de recurso humano valida todas las personas ganadoras en los procesos de apúntate a la vacante y confirma que la persona pueda ser ascendida y se pueda generar una propuesta en el comité de salarios. Si este procedimiento es positivo, el gestor propone una oferta y la debate ante el comité de salarios y posterior a ello dan confirmación o no, de lo contrario debe realizar nuevamente la propuesta. El proceso de realización de oferta salarial por el comité de salarios se realiza a través de los cargos pares y bandas salariales establecidas por la organización.

### **Fortalezas**

- Oportunidad de crecimiento salarial.
- El estudio de oferta salarial es analizado por un comité experto en el tema.

### **Debilidades**

- Se presentan re-procesos debido a inconsistencias presentadas en la documentación que se entrega al comité.

- Re-procesos en la radicación de las solicitudes, el gestor de selección remite correo electrónico para informar los ganadores y el gestor de recursos humanos digita la información en la herramienta de Access.
- Bases de datos de la herramienta Access desactualizada.
- No existe un formato estándar para presentar los casos de promociones al comité de salarios.
- El acta de los comités se genera en promedio cuatro días después de la reunión, lo que ocasiona demoras en el proceso de movimientos.
- No se informan a tiempo los casos de estudios que se someterán al comité.

### **5.13 VALIDACION DE VISTOS BUENOS A CRÉDITOS DE FUNCIONARIOS**

BBVA Colombia exige el cumplimiento de validación de la información por parte del área de Gestión Humana de los colaboradores que solicitan créditos. El proceso inicia cuando el Gerente de la oficina envía el listado de los funcionarios que están solicitando un crédito y de esta forma el gestor de recurso humano valida que la persona cumpla con los requisitos para realizar solicitudes. Si la persona cumple con los requisitos se informa a la oficina Gente BBVA (Oficina Comercial) la aprobación por parte de gestión humana.

#### **Fortalezas**

- Beneficios que se brindan a los funcionarios.
- Motivación de buen rendimiento para los colaboradores.

#### **Debilidades**

- No hay medio de alerta para el responsable del proceso, de indicar que debe iniciar proceso de visto bueno con algún funcionario, pues esto solo se reporta en un aplicativo del correo electrónico “Google Drive”.

## **5.14 REPORTE DE RETIROS**

El proceso de reporte de retiros consiste en la información oportuna que se genera sobre el área de Recursos Humanos con el fin de terminar todas las cláusulas que unen al trabajador con el empleador.

El proceso de retiro inicia cuando se recibe la solicitud de renuncia, ésta puede ser por mutuo acuerdo, renuncia, decisión unilateral, justa causa, fallecimiento, pensión, periodo de prueba o termino fijo.

Si la renuncia se da por decisión de la Organización, se informa al funcionario la decisión de terminar su contrato, y por ende se liquida la persona. Si la renuncia es por parte del colaborador, él mismo reporta la decisión de la renuncia por medio de una carta a su jefe inmediato, el jefe envía esta carta al gestor de recursos humanos y este envía a Gestión de Beneficios la novedad a través del diligenciamiento de un formulario. Si el colaborador es de la ciudad de Bogotá, el gestor cita al colaborador a una entrevista para conocer las causas y consecuencias de la renuncia y al mismo tiempo para hacerle entrega de la liquidación. Para casos fuera de Bogotá, el gestor envía al jefe inmediato la liquidación y es él quien se encarga de hacerlo llegar al colaborador, la entrevista se realiza por vía telefónica.

El colaborador debe hacer entrega del respectivo carnet y tarjeta de acceso, si es el caso. En caso de que el retiro se deba a fallecimiento del colaborador, la organización al enterarse realiza una publicación en el periódico, con el objetivo de informar a las personas que se crean con derecho de reclamar la liquidación del colaborador en el BBVA.

### **Fortalezas**

- El proceso está organizado para lograr una entrega oportuna de la liquidación al colaborador.
- Se realiza seguimiento a las causales de renuncia por parte de los colaboradores.

### **Debilidades**

- El formulario que hay que diligenciar para reportar a Gestión de Beneficios no es significativo, debido a que solo se hace registro del nombre del funcionario en el formato.

## **5.15 SERVICIO DE ATENCIÓN AL EMPLEADO (SAE)**

Pensando en el bienestar de los funcionarios, Recursos Humanos implementó el SAE, con el objetivo principal de ofrecer a la personas BBVA un servicio oportuno e integral en la atención de sus solicitudes, generando un espacio de comunicación cercana y transparente.

El proceso se lleva a cabo mediante cuatro canales de atención de solicitudes e inquietudes de los colaboradores de BBVA:

Línea SAE 1800: Los funcionarios pueden llamar desde las instalaciones del Banco o desde cualquier lugar. Allí reciben información acerca de: beneficios sociales, cartera empleados, compensación, desarrollo profesional, gestión del recurso humano, vacaciones, retención en la fuente, herramientas de valoración corporativas, entre otros.

Tú Buzón: Es un buzón de correo electrónico que funciona a través de Groupwise y a través del cual los colaboradores de BBVA podrán canalizar sus inquietudes relacionadas con temas de Recursos Humanos, quejas y reclamos (defensor del

empleado) y opiniones sobre el servicio. Este medio garantiza la total confidencialidad en el requerimiento, inquietud o queja y reclamo, realizado por el colaborador.

Portal del Empleado: Página web que pone al alcance de la personas toda la información y servicios de Recursos Humanos. Los funcionarios pueden obtener e imprimir directamente y en línea sus certificaciones laborales, los comprobantes de nómina, extractos de préstamos de empleados y su información personal.

Atención Personalizada: El punto de atención personalizada está ubicado en la Dirección General del Banco y atiende temas como: expedición de certificaciones laborales no disponibles en el Portal del Empleado, retiro parcial de cesantías, auxilio óptico, actualización beneficiarios seguros de vida, reporte de novedades cajas de compensación, traslados de EPS y AFP, clasificados, inscripciones a programas de Pasión por las personas, trámite de créditos educativos, créditos de vivienda y calamidad doméstica, préstamo libros para el desarrollo del Plan de Desarrollo Individual - PDI, entre otros servicios.

### **Fortalezas**

- Servicio oportuno e integral en la atención de inquietudes para los colaboradores de BBVA Colombia.

## **5.16 GESTIÓN AL POOL DEL TALENTO**

El proceso de gestión al pool del talento hace referencia a la gestión de acompañamiento y seguimiento por medio del contacto personal con los colaboradores del banco.

Este proceso hace referencia a la realización de entrevistas por distintos motivos como lo es el bajo desempeño, líderes, nuevas incorporaciones, personas claves, talento junior y sénior.

Las entrevistas que se realizan son personalizadas, se realizan diferentes tipos como de seguimiento, adecuación y desarrollo.

El proceso involucra el 24% de los funcionarios de BBVA Colombia<sup>26</sup>, por ende al crear los cargos de gestores se diseñó una segmentación para cada gestor con el ánimo de atender requerimientos y solicitudes dependiendo el sector asignado.

El proceso se ejecuta dependiendo de la fijación de objetivos para el cumplimiento de las entrevistas. Se define el tipo de entrevista a cumplir según el objetivo y posterior a ello se realiza la gestión de dichas entrevistas.

La información de los funcionarios es extraída de un documento llamado Gran Base, el cual contiene la información completa de cada uno de los colaboradores, las entrevistas se llevan a cabo por medio de citaciones personalizadas o telefónicas. Las entrevistas deben ser grabadas en el aplicativo People Soft, para realizar el respectivo seguimiento del cumplimiento de las mismas.

### **Fortalezas**

- Seguimiento a los colaboradores de BBVA Colombia.
- Creación de líderes según proyecciones de BBVA.
- Interacción con el personal de la organización.

---

<sup>26</sup> Segmento establecido por la planificación de funciones de Gestión Humana del total de la plantilla de los empleados de BBVA Colombia.

## **Debilidades**

- Se realizan numerosas tareas operativas.
- No hay comunicación entre las áreas (Sinergia).
- Para oficializar los procesos se utilizan cantidad de correos en lugar de herramientas y aplicativos que tiene la organización.
- Se generan cambios en los procedimientos llevados a cabo, pero no se crean responsables de los mismos.

## **5.17 DESARROLLO DE PERSONAL**

El proceso de desarrollo de personal busca el mantenimiento de la información y el desarrollo de las personas a nivel tanto personal como laboral, dentro de la organización, busca generar en el individuo un sentimiento de desarrollo a nivel integral.

Este proceso involucra procesos de formación, capacitación y entrenamiento, para los colaboradores con el objetivo que el colaborador ascienda, progrese y crezca dentro de la organización.

Inducción: Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados sobre la Organización.

Re- inducción: El programa de re-inducción deberá brindarse para todo el personal de la compañía, el cual está dirigido a actualizar a los empleados en relación con las políticas y los procesos que maneja la empresa.

Capacitación: Actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Entrenamiento: Es el aprendizaje que se desarrolla en el lugar de trabajo para mejorar el rendimiento de los trabajadores.

### **Fortalezas**

- Inducir a los nuevos colaboradores de BBVA Colombia con el conocimiento de la organización y por ende del puesto a ocupar.
- Desarrollo profesional y personal para los colaboradores de BBVA Colombia.

### **Debilidades**

- Falta de interés por los colaboradores para asistir a las capacitaciones.

## 6. DISEÑO, EVALUACION Y DOCUMENTACION DE LAS MEJORAS

Para el desarrollo del proyecto se contó con el apoyo del Jefe del área de Gestión humana, quien brindó interés por realizar las mejoras a todos los procesos que se encontraban en estado crítico. De igual forma, los colaboradores del área mostraron actitud positiva frente a los procesos del área con el objetivo de aportar soluciones a los problemas que se presentan en el día a día.

Para la realización del plan de mejoramiento a los procesos de gestión humana se optó por la metodología planteada por Harrington, llamada Mejoramiento de los procesos de la empresa (MPE). La cual está dividida así:

- **Organización para el mejoramiento:** En esta etapa se definieron las mejoras a realizar, se analizaron que tipos de dificultades se presentaban en los procesos para de esta forma diseñar las mejoras a los procesos que afectan el normal cumplimiento de los procedimientos. Se estableció el equipo de trabajo para el mejoramiento (EM), el cual quedó conformado por los responsables de los procesos, el Jefe de Gestión Humana, demás áreas involucradas con la ejecución de los mismos y la autora del proyecto. De igual forma se establecieron los procesos críticos del área para poder aplicar el plan de mejoramiento, esto se realizó a través de una Matriz de Priorización (Ver tabla 1).

Se utilizó una estrategia para determinar la prioridad en el mejoramiento de los procesos de gestión humana, aplicando dos tipos de factores: el impacto en el cliente y la oportunidad de mejoramiento que tienen los procedimientos.

**Tabla 1. Priorización de los procesos de gestión humana**

No.	PROCESOS	Susceptibilidad al Cambio (20%)	%	Desempeño (20%)	%	Impacto en la Organización (30%)	%	Impacto en el cliente (30%)	%	TOTAL
1	Detección de Necesidades	4	0,8	3	0,6	4	1,2	3	0,9	3,5
2	Reclutamiento	4	0,8	3	0,6	3	0,9	3	0,9	3,2
3	Selección de Personal	4	0,8	2	0,4	5	1,5	4	1,2	3,9
4	Contratación de Personal	4	0,8	4	0,8	4	1,2	4	1,2	4
5	Inducción de Personal	3	0,6	3	0,6	3	0,9	4	1,2	3,3
6	Adecuación de Personal	3	0,6	3	0,6	3	0,9	3	0,9	3
7	Gestión Perfiles, Códigos y Oficinas	4	0,8	3	0,6	4	1,2	2	0,6	3,2
8	Administración Apúntate a la Vacante	3	0,6	3	0,6	2	0,6	5	1,5	3,3
9	Valoración de Competencias (VBA)	2	0,4	1	0,2	2	0,6	2	0,6	1,8
10	Evaluación de la actuación (DOR)	2	0,4	1	0,2	2	0,6	2	0,6	1,8
11	Catalogación y Proyección	2	0,4	1	0,2	2	0,6	2	0,6	1,8
12	Movimientos y Reportes en People Soft	3	0,6	3	0,6	3	0,9	2	0,6	2,7
13	Entrevistas de adecuación, seguimiento o desarrollo	3	0,6	3	0,6	3	0,9	4	1,2	3,3
14	Gestión Comité de Salarios	3	0,6	2	0,4	3	0,9	2	0,6	2,5
15	Validación Vistos buenos créditos Funcionarios	1	0,2	1	0,2	2	0,6	2	0,6	1,6
16	Servicio de Atención al Empleado	1	0,2	2	0,4	2	0,6	3	0,9	2,1
17	Reportes Retiros	2	0,4	2	0,4	2	0,6	4	1,2	2,6
18	Gestión al pool del talento y líderes	2	0,4	2	0,4	2	0,6	4	1,2	2,6
19	Gestión del desarrollo del PDI	2	0,4	2	0,4	3	0,9	4	1,2	2,9
20	Programa Universidad Empresa	2	0,4	2	0,4	3	0,9	3	0,9	2,6

Para elaborar la matriz de priorización de los procesos de gestión humana se realizó una entrevista al director de Gestión Humana y para llevar a cabo la realización de la matriz se cumplieron con los siguientes procedimientos:

Se realizó una lista con todos los procesos que se manejan en gestión humana. Con base a la Metodología de Mejoramiento de los procesos de la empresa establecida por Harrington<sup>27</sup>, se optó por definir unos factores que permitirán la selección de los procesos críticos, como lo son la susceptibilidad al cambio, desempeño, impacto en la organización e impacto en el cliente

**Susceptibilidad al cambio:** Proceso capaz de recibir modificación o cambios en la manera de mejorar continuamente.

**Desempeño:** Cumplimiento de las actividades de cada proceso.

**Impacto en la Organización:** Es el efecto causado por una actividad, procedimiento o proceso sobre la organización.

**Impacto en el cliente:** Se evalúa la consecuencia positiva o negativa sobre el proceso en efecto al cliente.

Con la colaboración del Director de Gestión Humana, a cada factor se le asignó un peso, buscando el mayor impacto para la organización.

Luego, definir las escalas para realizar la respectiva valoración de los procesos. La calificación 1 indica que es difícil hacer algo con el proceso o que este tiene poco impacto. La calificación 5 indica que es muy fácil cambiar el proceso o que genera gran impacto. Cada factor tiene un porcentaje. Se totalizan las calificaciones de los cuatro factores por cada procesos y el proceso que en su total este por encima de 3, es establecido como prioridad.

---

<sup>27</sup> HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Tomo 4. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A, 1993. Pág. 24

Después de darle un valor a cada proceso de acuerdo a los factores definidos, se calculó el puntaje total obtenido por cada proceso, el cual fue hallado con la multiplicación de la calificación por el peso del factor.

Por último, se realizó el respectivo análisis de los resultados.

De acuerdo a los resultados del proceso de priorización, la secuencia en la que se desarrollará el plan de mejoramiento es: Selección de Personal, Contratación, Detección de Necesidades, Reclutamiento, Administración de Apúntate, Gestión de Perfiles, Inducción de Personal, Adecuación de Personal y Entrevistas de adecuación, seguimiento o desarrollo (Ver Figura 5).

**Figura 5. Matriz de prioridades mediante el enfoque con información.**

<i>IMPACTO EN EL CLIENTE</i>	ALTO			Selección de Personal de Contratación
	MEDIO	Inducción de Personal, Adecuación de Personal, Gestión de Perfiles	Detección de Necesidades, Reclutamiento, Administración Apúntate	
	BAJO		Entrevista de Adecuación, Seguimiento o Desarrollo	
		BAJO	MEDIO	ALTO
		<i>OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO</i>		

	BAJO
	MEDIO

	ALTO
	MÁXIMA

Fuente. Autora del proyecto

- **Comprensión de los procesos:** En esta etapa se lleva a cabo el conocimiento de los recursos o herramientas que intervienen, áreas con las que interactúa, indicadores que se utilizan, responsable y actividades que se desarrollan en cada proceso. Se consultó aquellos procesos que tenían algunos diagramas, se realizaron encuestas (Ver Anexo 3) las cuales permitieron identificar las deficiencias en las actividades concernientes a los procesos de la dirección de gestión humana.
- **Modernización:** En esta etapa se buscó mejorar la ejecución, efectividad y gestión de los procesos de la dirección de gestión humana; para lo cual se identificaron oportunidades de mejora basadas en la fase anterior.

Las propuestas de mejora planteadas en este documento fueron aprobadas por el Gerente de Gestión Humana, las cuales también fueron documentadas por medio de la notación BPMN.

- **Mediciones y Controles:** En esta etapa se realizó seguimiento y verificación de los indicadores que se utilizarán como medición de las mejoras a implementar. Se consultó por indicadores del área, para lo cual se encontró que no manejaban ninguna clase de indicador y se optó por la creación de nuevos indicadores con el fin de desarrollar la medición y control, para cumplir con la satisfacción del objetivo.
- **Mejoramiento Continuo:** En esta etapa se puso en práctica el mejoramiento de los procesos, para lo cual se realizaron revisiones periódicas y seguimientos que permitieron afinar los procedimientos, de igual forma se motivó a la dependencia de gestión humana en mantener la metodología de mejoramiento continuo.

## 6.1 MEJORAS A IMPLEMENTAR

Durante la ejecución del presente proyecto en BBVA Colombia, se lograron implementar mejoras en los diferentes procesos estudiados. A continuación se presenta una descripción de estas mejoras para cada uno de los procesos intervenidos:

- **Proceso de Detección de Necesidades**

**Falencia:** No se dispone de criterios estandarizados que ayuden a la construcción del perfil que requiere la vacante.

**Mejora:** Formato de Solicitud para cubrimiento de Vacante.

Se diseñó y elaboró un formato de solicitud de cubrimiento de vacantes, el cual permite la recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las actividades de un empleado dentro de una organización. El formato permite registrar información de ubicación como la denominación del cargo, el área, el jefe inmediato y la fecha de solicitud; además diligenciar información de los requisitos del perfil como la función principal del cargo, la cual es consultada en el manual de funciones de los mismos, los conocimientos específicos, habilidades, experiencia en el cargo, el nivel de educación, información que conoce el jefe con la experticia del conocimiento del área. (Ver Anexo 4).

- **Proceso de Reclutamiento**

**Falencia:** No existe un sitio que centralice los resultados de los procesos de reclutamiento interno y externo.

**Mejora:** Centralización de las actividades, documentos y formatos del proceso de selección.

Para lograr centralizar actividades, documentos y formatos del proceso de reclutamiento se creó una página en google site<sup>28</sup> (aplicaciones del correo), puede ser consultada por todas las personas a las cuales se les dé el permiso para acceder a la misma. La información contiene información como la misión de la dependencia, formatos de los procesos que se manejan, políticas, información propia del personal de la dependencia como programación de vacaciones, distribución de los temas de trabajo, pruebas de los candidatos. El objetivo de tener una página con información del área, es lograr centralizar todos los procedimientos que se realizan en los procesos, especialmente en el de selección. Como segundo objetivo de esta página es permitir la documentación de todas las actividades y/o procesos que se realizan (Ver Anexo 5).

**Falencia:** No se dispone de un banco de hojas de vida, lo que ocasiona que un candidato tenga un perfil adecuado y no haya sido seleccionado, que se pierda su información para otras convocatorias.

**Mejora:** Control del reclutamiento Externo

Se creó un hoja de cálculo en Google Drive<sup>29</sup>, donde se radica toda la información de las hojas de vida externas a la organización, como cédula, nombres y apellidos, fuente de reclutamiento, ciudad, perfil, fecha de filtro, observaciones, psicóloga responsable y el estado en el que se encuentra el proceso, la información es registrada por la reclutadora. Toda esta información, permite medir la efectividad del filtro de hojas de vida y la participación de la fuente. El objetivo de esta mejora es poder obtener el control y seguimiento de las hojas de vida externas a los procesos de selección. (Ver Anexo 6).

**Falencia:** Los formatos de valoración no están estandarizados.

**Mejora:** Estandarización del formato de Valoración.

---

<sup>28</sup> GOOGLE SITE. Página Selección Recursos Humanos [ En línea ] [ Enero de 2014 ] Disponible en <https://sites.google.com/a/bbva.com/seleccion-rrhh/>

<sup>29</sup>GOOGLE SITE. Página Selección Recursos Humanos [ En línea ] [ Realizado en el mes de Febrero de 2014 ] Disponible en [https://docs.google.com/a/bbva.com/spreadsheet/ccc?key=0AnjNsHjvq5VQdE4tcnhob3RlclpDQ2hJZDZhY283eXc&usp=drive\\_web#gid=0](https://docs.google.com/a/bbva.com/spreadsheet/ccc?key=0AnjNsHjvq5VQdE4tcnhob3RlclpDQ2hJZDZhY283eXc&usp=drive_web#gid=0)

A partir de los formatos de valoración diseñados por la dependencia de Gestión Humana, se realizó una evaluación y análisis de la información que reflejaba y de esta forma crear el nuevo formato que permita la estandarización de los mismos. Se crearon tres tipos de formato, para el proceso interno, proceso externo y para el proceso de Bolsas.

El formato interno permite registrar información básica de la persona como identificación, nombres y apellidos, código, nivel educativo, área, información de la trayectoria del banco y los resultados de las pruebas psicotécnicas de los procesos; el formato del proceso externo permite registrar información básica de la persona como identificación, nombres y apellidos, edad, nivel de educación, información de las pruebas realizadas en el proceso de selección y así mismo la puntuación de las mismas y el tercer formato, proceso de bolsas, permite diligenciar información básica de la persona, resultados pruebas de la trayectoria laboral, concepto de las psicólogas y la proyección laboral. (Ver Anexo 7).

- **Proceso de Selección de Personal**

**Falencia:** Manualidad en el envío de ofertas salariales.

**Mejora:** Automatización Envío Oferta Salarial

Debido a que el envío de ofertas salariales es completamente manual, se hizo necesario el desarrollo de una herramienta para automatizar el diseño automático del procedimiento, permitiendo ahorrar tiempos y disminución de errores en la información. Para diseñar esta mejora, se realizó una revisión de la carta que es enviada a los preseleccionados y así mismo subirla a la herramienta de google drive para el diligenciamiento de campos específicos y envío automático. La información que permite diligenciar es fecha de envío, nombre de la persona, salario básico, auxilio de vivienda, beneficios adquiridos, retribución anual y nombre del gestor del proceso. (Ver Anexo 8).

**Falencia:** Falta de estandarización de los comunicados de las pruebas de selección de personal.

**Mejora:** Estandarización y actualización de los comunicados del proceso de selección.

Para esta mejora fue necesario analizar los comunicados que se tenían del proceso de evaluación de los candidatos, a partir de ellos se realizaron algunas modificaciones y se crearon los comunicados de finalización de proceso (Ver Anexo 9).

De igual forma se segmentaron los comunicados para los dos tipos de reclutamiento:

- **Candidatos Internos:** Enviar pruebas psicotécnicas y de integridad al correo. Pruebas de Habilidades y Conocimientos con citación previa.
- **Candidatos Externos:** Enviar prueba de Integridad al correo. Pruebas Psicotécnicas, Habilidades, formato de entrevista y conocimientos con citación previa.

La información de los comunicados hace referencia a la explicación de las pruebas que se realizan y el medio por el cual se deben desarrollar dichas pruebas.

**Falencia:** Falta de consolidación de las políticas de Selección alineadas con los lineamientos de España.

**Mejora:** Manual políticas de Selección

Se consolidaron todas las políticas, manejos y estructuras de los procesos de selección de personal para crear y estructurar el manual de políticas para el área, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por BBVA España con el ánimo de ir alineados en cuanto a estructura.

La información contenida en el manual hace referencia a los principios de los procesos, criterios, estrategias, modelo funcional de las competencias, marketing y campos de las habilidades requeridas para los cargos. (Ver Anexo 10).

**Falencia:** Falta de Centralización de los resultados de la pruebas de los candidatos de los procesos.

**Mejora:** Almacenamiento resultados Pruebas de Candidatos.

Se creó una carpeta en Google Site con el objetivo de subir y guardar todas las pruebas psicotécnicas de funcionarios y externos, obteniendo de esta forma una documentación de las mismas. Adicional a esto se logra tener un acceso compartido para todas las personas que necesitan el acceso a esta información. El objetivo de la mejora es permitir un histórico de las pruebas y un acceso compartido para el equipo de trabajo (Ver Anexo 11).

**Falencia:** Falta de actualización de los formatos de control.

**Mejora:** Actualización y diseño del formato de entrevista e Informe de presentación de resultados del proceso de selección.

Se estudiaron y analizaron los formatos de entrevista y los informes de resultados. El nuevo formato presenta un nuevo diseño y una mejor estructura y organización de la información. Para tal fin, se investigaron modelos de entrevista que tiene la dependencia y de igual forma se recibieron los aportes del gerente de selección. El formato de entrevista permite registrar información básica de la persona, datos personales como lo es la dirección, estado civil, profesión, idiomas; datos laborales como últimos cargos, empresa, salario, función principal del cargo, eventos conductuales en las empresas anteriores, situación laboral, concepto final del evaluador y el informe de presentación de resultados permite diligenciar información como datos personales, formación académica, puntajes de las competencias y concepto final del proceso. (Ver Anexo 12).

- **Proceso de Contratación**

**Falencia:** Falta de claridad en el mensaje de documentos de ingreso emitido a las personas que se van a vincular.

**Mejora:** Comunicado Documentos de Ingreso

Con el comunicado que se está llevando a cabo del proceso de vinculación se están ocasionando demoras, dificultades para el entendimiento o falta de profundización en los temas concernientes a la vinculación. Se optó por diseñar una nueva comunicación para ser emitida el mismo día que se solicita la visita domiciliaria, la cual contiene el paso a paso de los procedimientos a seguir como conocimiento de la empresa de visita domiciliaria, forma y contacto para consulta de los documentos solicitados, cursos virtuales a realizar, exámenes médicos y las restricciones del mismo. (Ver Anexo 13).

**Falencia:** No se adjuntan todos los documentos de la persona a vincular a la carpeta (Concepto final visita domiciliaria, CIFIN, afiliaciones).

**Mejora:** Estructurar el listado de la solicitud de documentos de Ingreso.

Esta mejora se planteó debido a que los nuevos funcionarios no entregan los documentos completos para la vinculación; para ello se realizó un estudio de los documentos solicitados y se ordenaron en un orden de prioridad para dicha entrega. El listado contiene información de documentos personales como fotocopias de la cédula, diplomas, certificados y carta de apertura de cuenta; documentos requeridos en original como la hoja de vida, referencias personales, declaración de ingresos, certificados laborales, fotografías; trámite de afiliaciones a la ley y por último los documentos entregados y gestionados por el Banco (Ver Anexo 14).

**Falencia:** No se utiliza formatos para el control y seguimiento del proceso.

**Mejora:** Elaboración de formatos de control en el proceso de contratación

Con la elaboración de formatos de control en el proceso de Contratación se logra llevar el seguimiento de las carpetas de los funcionarios que se están vinculando, evitando perdidas de éstas y/o faltantes de algún procedimiento. Ahora, el formato es gestionado por cada área y se evidencia la responsabilidad de cada persona por el subproceso que lleva a cabo. El formato permite registrar la fecha de entrega de las carpetas de los funcionarios de una dependencia a otra, nombre del

funcionario responsable y fecha de entrega y/o devolución de la misma. (Ver Anexo 15).

**Falencia:** Diseño de la carpeta con información desactualizada.

**Mejora:** Rediseño de las carpetas

Se rediseñó la carpeta del empleado con el ánimo de darle mayor utilidad a las divisiones estructuradas en el diseño. Teniendo en cuenta el esbozo ya planteado, la nueva estructura divide la carpeta en sub etapas: documentos gestionados por la persona a vincular, documentos del banco y afiliaciones; lo cual permite una fácil consulta del expediente y mejoramiento en el orden estructurado de dicha carpeta. Para el diseño, se realizó una reunión con los Responsables de las áreas de Centro de Gestión y Políticas, Nómina y Selección el día 14 de Agosto de 2013 (Ver Anexo 16).

- **Proceso de Inducción de Personal**

**Falencia:** No está definido un protocolo de presentación de Bienvenida a BBVA Colombia.

**Mejora:** Diseño de presentación para Inducción de Personal

Esta mejora consiste en hacer una presentación a las nuevas personas que ingresan al banco con el ánimo de que conozcan la organización y los beneficios que ofrece. Para llevar a cabo dicha mejora se hizo necesario el diseño y elaboración de una presentación en la cual se da a conocer el Banco y sus beneficios, resaltando de esta manera el proceso para la adecuación al cargo y la responsabilidad de llevarlo a cabo de manera completa (Ver Anexo 17).

- **Proceso de Gestión de Perfiles**

**Falencia:** Las bases de controles de perfiles temporales son informales.

**Mejora:** Crear base de registro de temporalidades y control de entrega de cartas de encargo.

Se realizó una base de seguimiento de las temporalidades y cartas de encargo con el fin de tener un registro y manejo de las personas externas al banco y de igual forma manejar un control sobre los perfiles que se administran. La base de registro permite diligenciar el nombre del funcionario, cargo, dependencia, gestor de selección, fecha de entrega de código, código temporal y VoBo de recepción de la carta firmada (Ver Anexo 18).

- **Proceso de Administración Herramienta Apúntate a la Vacante**

**Falencia:** No se maneja buen control y seguimiento de la herramienta Apúntate a la Vacante.

**Mejora:** Diseñar la base de registro de la herramienta y elaborar una hoja de cálculo en Excel que mida la administración de la herramienta Apúntate a la Vacante.

Debido a la falta de información y a la precisión de los datos estadísticos de la administración de la herramienta, se realizó un estudio de las estadísticas que se utilizan para el manejo y control de la herramienta, con el objetivo de tener un registro completo que pueda dar la información más exacta de la misma. De igual forma, se definieron indicadores para medir el porcentaje de cobertura de vacantes, participación del proceso de Bolsas, participación de los procesos mixtos y la efectividad de los procesos de inscripción. Estos indicadores se alimentan de la base donde se registra la información de cobertura de vacantes en el día a día, por lo cual permite que la consulta de los mismos siempre esté actualizada (Ver Anexo 19).

- **Proceso de Entrevista de adecuación, seguimiento o desarrollo**

**Falencia:** No se cumple con el objetivo de número de entrevistas por mes.

**Mejora:** Enviar al colaborador el formato de entrevista vía electrónica

Se elaboró un formato para las entrevistas de adecuación, seguimiento o desarrollo para que el colaborador en un periodo determinado responda la entrevista en el momento que tenga tiempo disponible para esta actividad y al finalizar devuelva el formato al gestor (Ver Anexo 20).

El formato contiene información básica de la persona como nombre, fecha de nacimiento, carrera, cargo, dependencia, jefe inmediato y preguntas de adecuación al cargo, en las cuales se conoce la satisfacción de la persona en el puesto de trabajo, de seguimiento para indagar las situaciones críticas presentadas en el cargo y de desarrollo para indagar sobre el futuro profesional del funcionario.

## **6.2 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA**

Los modelos de procesos ayudan a la comunicación y comprensión, actuando como respaldo para los programas de mejoramiento continuo. Los modelos forman la base del conocimiento de las actividades y/u operaciones que integran un proceso; forman parte del material de capacitación y sirve de análisis para las buenas prácticas que se comparten dentro de la organización. Modelar un proceso significa representar cómo una empresa realiza sus objetivos.

Después de realizar las mejoras a los procesos de gestión humana, se realiza su diagramación y documentación usando la notación de BPMN (Business Process Modeling Notation) mediante la herramienta Bizagi Modeler<sup>30</sup>. Para llevar a cabo la documentación de cada proceso se utiliza la siguiente metodología:

---

<sup>30</sup> BIZAGI [en línea]. Versión 2.4.0.8. Inglaterra, 2012. Programa computacional.

### **ETAPA 1: IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS**

En la primera etapa se desarrolla la identificación y análisis de los procesos que se ejecutan en la dependencia de Gestión Humana, para llevar a cabo la identificación se inició un proceso de levantamiento de información por medio de entrevistas con cada uno de los colaboradores. Adicionalmente, se realizó una revisión de la información entregada con cada uno de los jefes que lideran las dependencias que integran gestión humana. Se identificaron veinte (20) procesos, ocho (8) en la dependencia de selección, siete (7) en la dependencia de Centro de gestión y políticas, cuatro (4) en la dependencia de Formación y Desarrollo y uno (1) en la dependencia de gestión del talento.

### **ETAPA 2: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS**

Esta actividad se llevó a cabo a través de un formato que se diseñó específicamente para esta tarea y de esta manera registrar la descripción. En dicho análisis se logró identificar las debilidades y fortalezas de los procesos y de igual forma identificar las mejoras necesarias para lograr una mayor efectividad. (Ver Anexo 21).

### **ETAPA 3: DEFINICIÓN DE LOS PARÁMETROS DE MODELAMIENTO**

La definición de los parámetros consistió en definir las tipologías a utilizar para modelar los procesos, en el cual se incluyeron elementos gráficos para explicar la estructura del proceso y proporcionar más detalle (Ver tabla 2).

Dentro de los parámetros de BPMN se incluyeron:

- Orquestación, describe la secuencia de los pasos en un proceso.
- Coreografía, definición del comportamiento esperado entre los participantes que interactúan.
- Colaboración, es la participación de más de un participante que interactúa en un proceso o procedimiento.
- Herramientas de construcción: Tareas, eventos, pool, Gateway.

#### ETAPA 4: DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS EN EL MODELADOR

El último paso fue la diagramación de los procesos en el modelador de BPMN, en el cual se llevó a cabo las correcciones respectivas con el responsable de los respectivos procesos y de ésta forma realizar la entrega de los procesos documentados de forma correcta (Ver Anexo 22). A continuación se presenta el modelo del proceso de Creación Códigos Temporales, como ejemplo de explicación de la estructura y componentes de diagramación del modelo en la notación de BPMN.

**Tabla 2. Definición de los Parámetros de modelamiento.**

PARAMETROS		
Categorías del proceso	Elección	Comentario
Orquestación	x	Permite ver el flujo de las actividades.
Coreografía	x	Permite ver la intrecación entre los participantes del proceso.
Colaboración	x	Permite la participación de uno o más participantes.
<b>Herramientas / Actividades</b>		
Tareas	x	Permite la representación de las actividades.
Hilos de actividad paralela		
Eventos	x	Permite ver el inicio, fin, mensajes de los procesos.
Subproceso		
Pool	x	Actúa como contenedor para los objetos del proceso de un participante.
Tarea Bucle		
Gateway	x	Permite representar los puntos de control del proceso
Actividad Multi- Instancia		

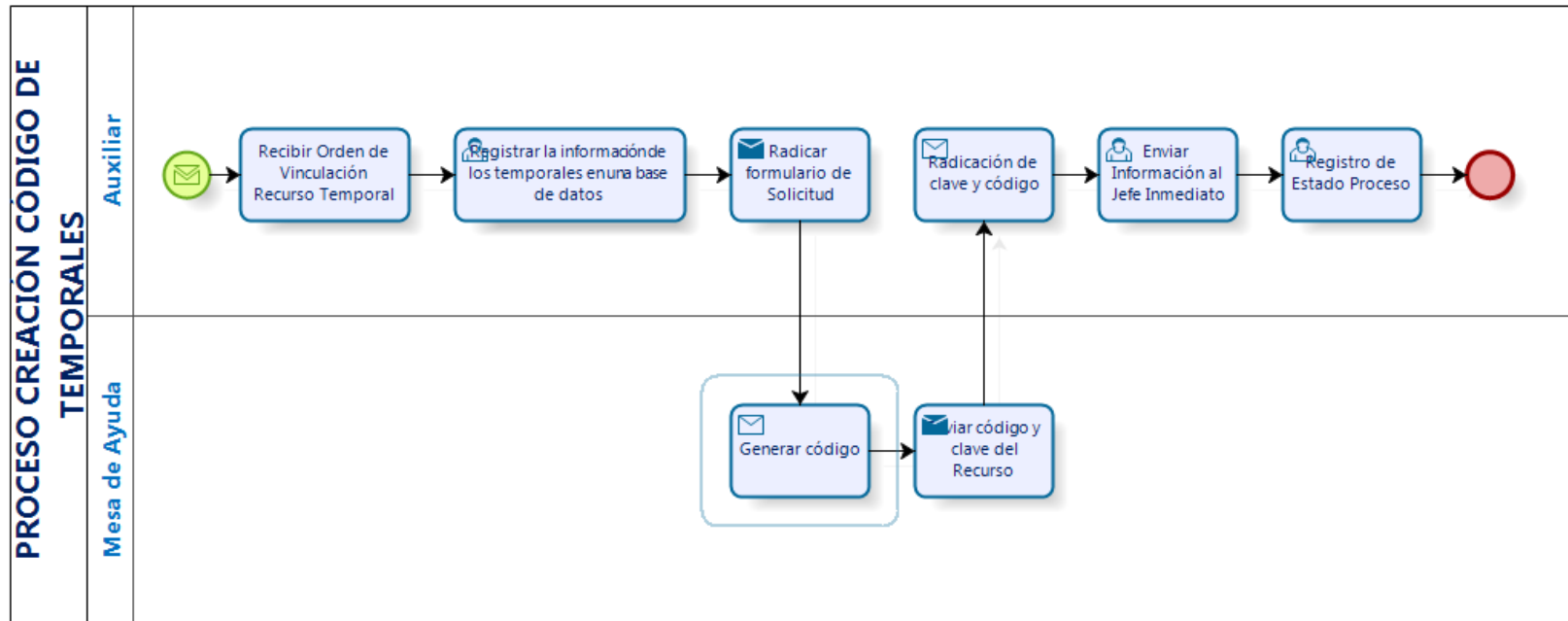
El modelo del proceso de Creación Códigos Temporales está conformado por dos intervinientes, la dependencia de Tecnología (mesa de ayuda) y el auxiliar de perfiles. Este proceso inicia con la recepción de un correo electrónico donde solicitan la contratación de un recurso temporal (Externo), este correo contiene la información básica de la persona como lo es el nombre, número de cédula, fecha de vinculación, dependencia, jefe inmediato y justificación de la temporalidad, luego el auxiliar procede a registrar en la base de temporalidades la información

de la persona y radica la solicitud por medio de un formulario electrónico a la mesa de ayuda, al enviar dicho formulario se activa la tarea de la generación y/o creación del código y su respectiva contraseña, siguiente a esto la mesa de ayuda remite la información del perfil al auxiliar, este procede a radicar la información en la base de creación de códigos y así mismo enviar un correo electrónico al jefe inmediato con dicha información, por último se diligencia el estado de la creación de la temporalidad (Finalizada y/o En proceso).

El modelo de Creación Códigos Temporales contiene la simbología del envío de mensajes, tarea que realiza el funcionario, el inicio del proceso con envío de mensaje y el fin del mismo.

Los demás procesos modelados para la dependencia de Gestión Humana pueden ser consultados en el anexo 22 (Archivo default\_cf).

Figura 6. Proceso de Creación Códigos Temporales.



## **7. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS**

### **7.1 IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORAS**

La implementación se llevó a cabo al mismo tiempo que la documentación de los procesos, pero para ello se tuvieron en cuenta las siguientes fases:

#### **FASE 1: REVISIÓN Y APROBACIÓN**

Luego de actualizar los documentos existentes, elaborar los nuevos, crear nuevas herramientas y nuevas formas de ejecutar los procesos, se revisaron junto con los formatos existentes que fueran de fácil entendimiento, manejo y diligenciamiento. Se lleva a cabo una validación de la información a diligenciar y de la fuente de extracción (Ver Anexo 23). Adicionalmente se llevó a cabo una reunión con la dependencia de Gestión y Reporting AACC donde se hizo la revisión de los procesos de selección y en conjunto se tomaron algunas recomendaciones, las cuales fueron objeto de mejora. El acta de la reunión contiene la revisión de la información y/o procesos de la dependencia, participantes de las mismas y las conclusiones y/o recomendaciones realizadas. (Ver Anexo 24).

#### **FASE 2: VERIFICACIÓN**

Todas las mejoras a implementar fueron verificadas mediante entrevistas con los responsables de los procesos, en donde comentaban su recomendación desde el contenido, estructura y funcionamiento del mismo (Ver Anexo 25), de igual forma con el gerente de gestión humana. El contenido hacía referencia a la información que contenían las mejoras, la estructura de la presentación y forma de ver la información y el funcionamiento a la utilidad de la mejora que se planteó.

El objetivo de validar la información, consistía en recibir ideas prácticas que ayudaran en el mejoramiento de los procesos.

### **FASE 3: IMPLEMENTACIÓN**

A continuación se describirán algunas actividades realizadas para el proceso de implementación.

- Para el conocimiento de las mejoras a realizar y la documentación de los procesos se procedió a ejecutar una capacitación realizada en el mes de Febrero de 2014 (Ver Anexo 26), así mismo mostrar el link de la herramienta google<sup>31</sup> donde pueden encontrar la documentación de los procesos; esto con el fin que los colaboradores conozcan sobre el mejoramiento realizado a los procedimientos de la dependencia de gestión humana.
- Los colaboradores o responsables de los procesos hicieron algunas sugerencias a ciertas mejoras, pues con su conocimiento sobre los procesos pueden aportar a las mejores prácticas, estas sugerencias fueron evaluadas y se integraron al diseño e implementación realizado en el presente proyecto (Ver Anexo 27).
- Se dio explicación sobre el manejo de los indicadores, la forma correcta de administrarlos.
- Con la participación y ayuda de todos los colaboradores se logró la implementación de todas las mejoras de los procesos, teniendo en cuenta la importancia de la documentación y del mejoramiento continuo de los procesos.

El proceso de implementación se realizó entre el mes de Enero y Febrero de 2014, inicialmente con los formatos y posterior con las demás mejoras diseñadas.

---

<sup>31</sup> GOOGLE SITE. Página Selección Recursos Humanos [ En línea ] [ Realizado en el mes de Febrero de 2014 ] Disponible en <https://sites.google.com/a/bbva.com/seleccion-rrhh/procesos-1>

## **7.2 CONTROL DE LOS PROCESOS**

Luego de implantar mejoras en los procesos de gestión humana se hace necesario poner en marcha mecanismos de control que permitan medir la calidad de los mismos. Se considera que un proceso está en control o estabilizado cuando se conoce el propósito, están descritos sus pasos, se identifican las entradas y salidas, existe un responsable y se mide su efectividad y mejora continua. Para realizar el seguimiento y control de los mismos se diseñaron una serie de indicadores que permitían medir la efectividad de los procesos. El diseño se realiza teniendo en cuenta las sugerencias de los responsables de los procesos y de su medición quienes se comprometieron en el seguimiento, además de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera por la autora del proyecto.

**7.2.1 Elementos de Medición de los Indicadores de Gestión Humana.** Para diseñar el manejo de los indicadores de los procesos de gestión humana, se elaboró en la herramienta de Excel los datos a controlar y sus respectivas hojas necesarias para el cálculo de los mismos. El documento fue entregado al Responsable de los indicadores con copia al jefe de la dependencia.

En el primer archivo de Excel se encuentra los datos generales del indicador y ficha técnica de los mismos (Ver Anexo 28), es decir, el nombre, proceso, responsable, origen de los datos, objetivo, meta y fórmula. (Ver Figura 6.)

**Figura 7. Tabla de Indicadores de Gestión Humana.**

No.	Proceso	Nombre Indicador	Origen de los datos	Objetivo	Meta	Fórmula	Frecuencia medición	Responsable
1	Selección	Oportunidad Selección de Personal	Reporte consecución cobertura vacantes	Mide la cantidad de procesos gestionados a tiempo	80%	(Número de procesos cerrados/ número de procesos radicados) * 100%	Trimestral	Gestor de Selección
2	Reclutamiento	Documentación procesos de cobertura	Reporte consecución cobertura vacantes / Página Google Site	Mide la documentación y estandarización de los procesos de cobertura de vacantes	90%	(Número de matrices radicadas/ número de procesos radicados) * 100%	Semestral	Profesional Selección
3	Reclutamiento	Efectividad Reclutamiento Externo	Formato de Control Reclutamiento Externo	Mide el porcentaje de hojas de vida seleccionadas para cubrir vacantes	40%	(Número de hojas de vida reclutadas seleccionadas/ Número de hojas de vida reclutadas) * 100%	Semestral	Reclutadoras
4	Selección	Promoción de Recursos Internos	Reporte consecución cobertura vacantes	Mide el porcentaje de cubrimiento con personal interno.	60%	(Número de Vacantes cubiertas con Pírcursos Internos/ Número de vacantes cerradas) * 100	Trimestral	Gestor de Selección
5	Inducción	Efectividad selección de candidatos	Reporte consecución cobertura vacantes / Data Control Periodo de Prueba	Mide el porcentaje de procesos seleccionados efectivamente	80%	(Número de personas que aprueban periodo de prueba/ Número de personas seleccionadas) * 100	Trimestral	Profesional Selección
6	Selección	Satisfacción de los Usuarios	Encuesta de Seguimiento Apúntate a la Vacante	Mide el nivel de satisfacción de los usuarios de la herramienta Apúntate a la Vacante.	80%	(Número de personas satisfechas/ Número de personas encuestadas) * 100	Semestral	Administrador Apúntate
7	Reclutamiento	Cumplimiento de perfil de las hojas de vida reclutadas	Base de Control de Reclutamiento Hojas de Vida	Mide el número de hojas de vida que responden a las características definidas en el reclutamiento sobre el total de hojas	80%	(Número hojas de vida que cumplen con el perfil / Número de hojas de vida	Cuatrimestral	Analista de Reclutamiento

Fuente. Autora del proyecto

La Figura 7 corresponde a los datos que se utilizan para ejecutar el indicador (Ver Anexo 29); del mismo modo se especifica mes a mes dependiendo del periodo establecido para la medición del indicador, se muestra tanto lo planeado como lo ejecutado y por ende el cumplimiento global del indicador de gestión humana.

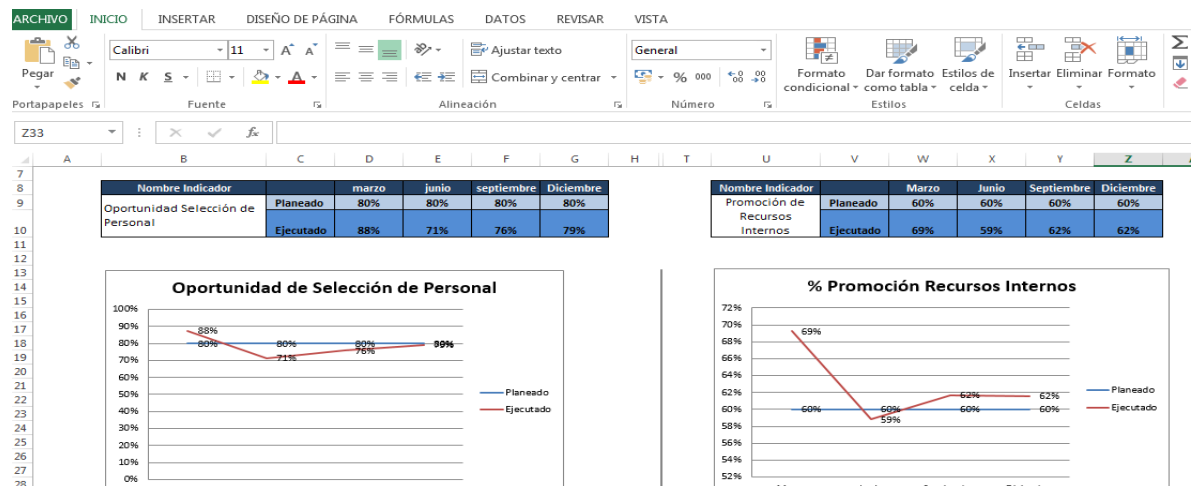
**Figura 8. Datos de Indicadores de Gestión Humana**

No.	Proceso	Nombre Indicador		ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-12	nov-13	dic-13
1	Selección	Oportunidad Selección de Personal	Planeado			80%			80%			80%			80%
			Ejecutado			88%			71%			76%			79%
2	Reclutamiento	Documentación procesos de cobertura	Planeado						90%						90%
			Ejecutado												
3	Reclutamiento	Efectividad Reclutamiento Externo	Planeado						40%						40%
			Ejecutado												
4	Selección	Promoción de Recursos Internos	Planeado			60%			60%			60%			60%
			Ejecutado			69%			59%			62%			62%
5	Inducción	Efectividad selección de candidatos	Planeado			80%			80%			80%			80%
			Ejecutado			92%			76%			89%			88%
6	Selección	Satisfacción de los Usuarios	Planeado						80%						80%
			Ejecutado							83%					87%
7	Reclutamiento	Cumplimiento de perfil de las hojas de vida reclutadas	Planeado				80%				80%				80%
			Ejecutado												
8	Selección	Participación tiempo promedio proceso selección	Planeado						70%						70%
			Ejecutado												
9	Reclutamiento	% Utilización Bolsas	Planeado						40%						40%
			Ejecutado												

Fuente. Autora del proyecto

El cuarto archivo de Excel corresponde a las gráficas de los indicadores de los procesos de gestión humana, ésta permite ver el comportamiento de los últimos doce periodos de medición. Al obtener las gráficas de medición nos permiten tener un mejor análisis y detallado de la actuación de los indicadores (Ver Anexo 30). (Ver Figura 8.)

**Figura 9. Gráficas Indicadores de Gestión Humana.**



Fuente. Autora del proyecto

La dependencia de Gestión Humana continuará con el control y seguimiento de los indicadores, con el objetivo de determinar el cumplimiento del planeado versus lo ejecutado y del mismo modo identificar medidas correctivas y/o preventivas sobre los procesos.

## **8. CAPACITACIÓN DE PERSONAL**

Para realizar la implementación de las mejoras es importante capacitar al personal, socializando las mejoras planteadas y los beneficios que éstas traerán; de igual forma aprovechar dicha capacitación para concientizar a los colaboradores de la importancia de generar una mejora continua a los procesos.

### **8.1 PROGRAMACIÓN DE LAS CAPACITACIÓN**

La capacitación de las mejoras implementadas a los procesos de gestión humana se llevó a cabo con cada una de las personas que interviene en la mejora de los procesos. En esta capacitación se dio a conocer las mejoras y los indicadores que reflejaran el resultado de las mismas. La capacitación se realizó el 10 y 11 de Febrero de 2014.

La capacitación fue realizada por la autora del proyecto y el Director de Gestión Humana. El control de la capacitación se llevó a cabo mediante un formato de asistencia (Ver Anexo 31). El material utilizado para la capacitación fue una presentación de Power Point, y diagramas de Bizagi, los cuales permitieron dar conocer el objetivo del proyecto. Dichas capacitaciones fueron realizadas en la Sala de Juntas del Piso 10 de Dirección General.

Se diseñó un cronograma para la realización de las capacitaciones que se muestra en la Tabla 2:

**Tabla 3. Cronograma de Capacitación**

No.	Tema	Fecha	Asistentes
1	Procesos de Gestión Humana	Febrero 2014	Responsables de los procesos
2	Diagnóstico de los procesos de Gestión Humana	Febrero 2014	Responsables de los Procesos
3	Matriz de Priorización de los procesos de Gestión Humana	Febrero 2014	Responsables de los Procesos
4	Plan de Mejoramiento	Febrero 2014	Responsables de los Procesos
5	Herramientas Utilizadas	Febrero 2014	Responsables de los Procesos
6	Indicadores	Febrero 2014	Responsables de los Procesos
7	Procesos en la notación de BPMN.	Febrero 2014	Responsables de los Procesos

Fuente. Autora del Proyecto

Teniendo en cuenta el cronograma de las capacitaciones, se realizó una preparación para la presentación, se envió una previa invitación, se preparó los medios y los elementos informáticos a utilizar (videobeam, computador).

## **8.2 RESULTADOS DE LAS CAPACITACIONES**

Las capacitaciones obtuvieron un resultado eficiente, se alcanzaron los objetivos planeados y se logró la interacción de los colaboradores con el plan de mejoramiento y con los procesos en la notación de BPMN. Algunos de los asistentes a las capacitaciones expresaron sus puntos de vista y de igual forma solucionaron inquietudes respecto a las mejoras realizadas a los procesos. Se contó con la activa participación del Director de Gestión Humana y los responsables de los procesos, logrando de esta forma una aceptación del plan de mejoramiento.

## 9. CONCLUSIONES

- Al estudiar los procesos de la dependencia de gestión humana se encontró que no disponían de una documentación que permitiera identificar el flujo de los procesos, por lo cual se realizó el levantamiento y diagnóstico de los procedimientos para describir y detallar la interacción de las actividades, responsables y de ésta forma poder determinar las mejoras a implementar.
- Empleando la Matriz de Priorización a los veinte (20) procesos que existen en la dependencia de Gestión Humana, se identificaron ocho (8) procesos críticos que llevaron a la implementación de 17 mejoras.
- Se realizó la diagramación y documentación del 40% de los procesos que se identificaron como críticos en la matriz de priorización del área de Gestión Humana a través de la herramienta Bizagi, la cual permite diagramar los procesos de manera rápida y sencilla basándose en el estándar de BPMN y facilita la visualización de los procesos en formato PDF, word y html.
- La aplicación de la metodología de BPMN (Business Process Modeling Notation) a los procesos de gestión humana facilita la representación al detalle de los procedimientos, la centralización de la información y la gestión del conocimiento.
- Para dar a conocer el funcionamiento de los procesos, la documentación y las mejoras que se implementaron se realizó una capacitación de dos horas, en la cual asistieron 13 colaboradores que se sintieron comprometidos con los procedimientos. Adicional se realizaron 4 asesorías individuales sobre el manejo y funcionamiento de dichas mejoras.

- Se consiguió implementar un sistema de indicadores de gestión eficaz permitiendo llevar un control de los procesos de la dependencia de gestión humana, de los cuales se logró el cumplimiento de los objetivos en 91,77% a partir de las metas trazadas.
- La ejecución del presente proyecto se logró gracias a la participación de los responsables de los procesos y a la cooperación del Director de Gestión Humana.

## 10. RECOMENDACIONES

- A través del presente proyecto, el proceso de detección de necesidades, reclutamiento y selección de personal obtuvo mejoras que ayudan con la efectividad y ejecución de los procedimientos; sin embargo, es necesario seguir implementando controles a los procedimientos que permitan tomar acciones correctivas y/o preventivas sobre los mismos.
- Utilizar el modelado de procesos como herramienta para el conocimiento de la ejecución de los procedimientos para los nuevos funcionarios vinculados a la dependencia de gestión humana y al mismo tiempo fomentar la actualización continua de los procesos.
- Es conveniente que el BBVA Colombia logre una documentación de los procesos en otras áreas y/o dependencias, lo cual le permitirá un conocimiento tácito de los mismos, mayor comunicación, estandarización de actividades y mejoramiento continuo de los procedimientos.
- Luego de diagramar, graficar, modelar y documentar los procesos de la dependencia de gestión humana por medio de la notación de BPMN (*Business Porcess Modeling Notation*) continúa el proceso de automatización de los procedimientos a través de la notación de BPMS (*Business Porcess Modeling Suite*), con el objetivo de hacer los procesos de forma más rápida y eficiente.
- Mejorar la comunicación entre los diferentes responsables de los procesos, para de esta forma lograr una mejor trazabilidad y desempeño de los mismos.

- Crear una cultura con enfoque en la utilización de tecnología para evitar demoras y reproceso de actividades, de igual forma para cumplir con lo anterior, se debe dar una capacitación adecuada sobre el buen uso de la tecnología y/o herramientas que se apliquen a los procesos.
- Evitar las excepciones de los procesos, para de esta forma garantizar el correcto cumplimiento en las normas, procedimientos y actividades que se realicen o se soliciten.

## BIBLIOGRAFÍA

AGUDELO, Luis F y ESCOBAR, Joreg E. Gestión por procesos. INCONTEC. Medellín: Editorial, los autores, 2007.

AMSDEN, Robert; BUTTER, Haward y AMSDEN, Davida. CONTROL ESTADISTICO DE PROCESOS, Panorama Editorial S.A, Primera Edición en Español 1993.

BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A. Disponible en: <https://www.bbva.com.co/>

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. México: McGRAW HILL/ Interamericana editores S.A de C.V., 2009. 13, 14,15,16,17,101,105,135,171,277,365,439 P.

CLUB BPM, BPM BUSINESS PROCESS MANAGEMENT – GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO, Base de datos de Centro Oficial de BPM, Base de datos en línea, (Consultado el 4 de Julio de 2013). Disponible en <http://www.club-bpm.com/Estudios.htm>

COLOMBIA.MINISTERIO DE PLANIFICACION NACIONAL Y POLITICA ECONOMICA. Guía para el levantamiento de Procesos [Base de datos en línea] [Consultado el 8 de Julio de 2013]. Disponible en <http://www.mideplan.go.cr/>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (DAFP). Guía para la construcción de indicadores de gestión. Disponible en: [http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrive\\_publicaciones?no=159](http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrive_publicaciones?no=159)

GARCIA CARO, Jose. Cómo mejorar la eficiencia y la efectividad de las organizaciones a través de las tecnologías BPM [Visión en línea] [Consultado 3 de Julio de 2013] Disponible en <http://www.club-bpm.com/Noticias/art00069.htm>

GARCIA, Mónica; MURILLO, Guillermo y GONZALEZ, Carlos. LOS MACRO-PROCESOS: UN NUEVO ENFOQUE AL ESTUDIO D LA GESTIÓN HUMANA., Santiago de Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, 2010 página 13

HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Tomo 4. Bogotá: McGraw- Hill Interamericana S.A, 1993.

Management Empresarial para el desarrollo del Recurso Humano. Disponible en: [www.rrhmagazine.com](http://www.rrhmagazine.com)

MENDEZ, Carlos. METODOLOGÍA. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Bogotá. Editorial Mc GRAW-HILL INTERAMERICANA S.A., 1988

VILLASIS REYES, José A. METODOLOGIA PARA EL ANÁLISIS, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS CON TEGNOLOGÍA BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT) Y DESARROLLO DE UN CASO PRÁCTICO. Sangolquí, 2013. Tesis para optar el título (Ingeniero de Sistemas e Informática). Escuela Politécnica del Ejército, Departamento de Ciencias de la Computación.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1. Procedimiento de Selección Interna

Descripción del procedimiento					
Sec	Tipo	Actividad	Descripción	Ejecutor	Anexos
1	Operativo	Remitir solicitud de cubrimiento de vacante, a través de la herramienta Gattaca, opción Cubrimiento de Vacantes.		Gerente Territorial / Director de Zona / Responsable Área D.G.	
2	Control	Determinar que el cargo para la vacante disponible se puede cubrir con recurso interno.		Gestor de Selección / Gerente Territorial / Responsable Área D.G.	
3	Operativo	Si la vacante se puede cubrir con recurso interno, verificar la planta autorizada y obtener información sobre los requisitos mínimos de perfil del cargo, consultando la Gran Base, (descarga de People Soft).		Gestor Selección	
4	Control	Verificar si existe el perfil base adecuado del cargo, consultando en el servidor de red en la carpeta Manual de Funciones / Perfil Profesional.		Gestor Selección	
5	Operativo	Si no existe el perfil base adecuado del cargo, actualizar y ajustar con el jefe inmediato el perfil del cargo solicitado.		Gestor Selección	
6	Operativo	Realizar la publicación en apúntate a la vacante.		Gestor Selección	
7	Operativo	Solicitar vía correo electrónico al SAE que comunique a los funcionarios del Banco a través del buzón SAE las vacantes disponibles.		Gestor Selección	

Descripción del procedimiento					
Sec	Tipo	Actividad	Descripción	Ejecutor	Anexos
8	Control	Revisar lista de inscritos con su respectivo Ranking.		Gestor Selección	
9	Operativo	Si de las personas inscritas no cumplen con el perfil requerido, declarar la vacante desierta y proceder a buscar candidatos externos o a prorrogar la convocatoria con nuevas fechas y nuevos invitados.		Gestor Selección	
10	Operativo	Si de las personas inscritas existen candidatos que cumplen con el perfil, bajar sus datos de la hoja de vida de People Soft.		Gestor Selección	
11	Operativo	Efectuar la valoración a los aspirantes, de acuerdo con los aspectos fundamentales determinados para el perfil.		Gestor Selección	
12	Operativo	Preseleccionar un grupo de candidatos de acuerdo al índice de adecuación y notificar por correo electrónico al jefe de la vacante los candidatos y el inicio del proceso.		Gestor Selección	
13	Operativo	Notificar por correo electrónico a los aspirantes que no cumplen los requisitos, el fin del proceso.		Gestor CENGES	
14	Operativo	Citar por correo electrónico a los candidatos que cumplen los requisitos, para comenzar proceso de selección.		Gestor Selección	
15	Operativo	Aplicar las evaluaciones y realizar entrevistas a los preseleccionados.	Las evaluaciones aplicadas son: DISC, Wartegg y Midot, y de conocimientos de ser necesario.	Gestor Selección	

Descripción del procedimiento					
Sec	Tipo	Actividad	Descripción	Ejecutor	Anexos
16	Operativo	Calificar y digitalizar evaluaciones, guardar en el servidor de red en la carpeta de Documentos / Proceso Cerrados.		Gestor Selección	
17	Operativo	Generar informe consolidado sobre la evaluación de los candidatos que contenga información detallada de los preseleccionados.	Dentro de esta información se encuentran las fortalezas, áreas de mejora, potencial de desarrollo y recomendaciones.	Gestor Selección	
18	Operativo	Revisar preseleccionados con el jefe inmediato de la vacante.		Gestor Selección	
19	Operativo	Remitir terna de candidatos preseleccionados al jefe de la vacante.		Gestor Selección	
20	Control	Entrevistar a los candidatos preseleccionados en la terna y emitir concepto, si algún candidato es seleccionado.	Realizan la entrevista: 1. Gerente Oficina (Categoría 1 y 2), el Gerente Territorial. 2. Gerente Oficina (3, 4 y 5), el Director de Zona. 3. Ejecutivo Negocio, el Responsable Equipo Centro de Negocio. 4. Gestor, el Director de Zona. 5. Auxiliar, el Gestor de Selección. 6, SOAC (uniplaza), el Gerente de Oficina/ Director de Zona. 7, Cargo de D.G., el Jefe de la Vacante. Ver anexo Protocolo de Resumen de Entrevista Nivel Profesional y Directivo, y Protocolo de Resumen de Entrevista Nivel Auxiliar.	Gerente Territorial / Director de Zona / Gerente Oficina	Ver
21	Operativo	Si ningún candidato preseleccionado es seleccionado en la entrevista, verificar si existen otros candidatos que cumplen con el perfil requerido y dar inicio al proceso de evaluación nuevamente.		Gestor Selección	

Descripción del procedimiento					
Sec	Tipo	Actividad	Descripción	Ejecutor	Anexos
22	Operativo	Si algún candidato preseleccionado de la terna fue seleccionado según requerimiento, informar por correo electrónico al Gestor CENGES o Gestor Personalizado encargado.		Gestor Selección	
23	Operativo	Acordar fecha de traslado del candidato elegido con el jefe anterior.		Gestor Selección	
24	Operativo	Citar al candidato seleccionado para notificar resultado y retroalimentación del proceso.		Gestor Selección	
25	Operativo	Realizar entrevista de gestión a los no seleccionados de Apúntate a la Vacante que no pasaron el proceso de entrevista para retroalimentación.		Gestor CENGES	
26	Operativo	Construir revisión salarial para presentarla al Comité de Salarios, si hay lugar a ello.		Gestor CENGES / Gestor Personalizado	
27	Operativo	Elaborar carta de nombramiento con funciones.		Gestor CENGES / Gestor Personalizado	
28	Operativo	Presentar con el jefe inmediato el candidato seleccionado y recibir el cargo.		Gestor CENGES / Gestor Personalizado	
29	Operativo	Remitir correo electrónico al Gestor CENGES confirmando candidato seleccionado para cubrir vacante con el fin de que realice revisión salarial.		Gestor Selección	
30	Operativo	Presentar al Comité de Salarios propuesta de revisión salarial originada por cobertura de vacante.		Gestor CENGES	

Descripción del procedimiento					
Sec	Tipo	Actividad	Descripción	Ejecutor	Anexos
31	Operativo	Remitir por correo electrónico Acta del Comité de Salarios donde se aprueba el traslado del recurso seleccionado para cubrir vacante.		Asistente de Vicepresidencia RRHH	
32	Operativo	Registrar cambio de datos del candidato seleccionado en sistemas de información People Soft, con base en el Acta de Comité de Salarios.		Auxiliar Gestión de Beneficios	
33	Operativo	Enviar carta del nombramiento y manual de funciones al jefe donde se presenta la vacante para que haga entrega de estas al candidato seleccionado.		Gestor CENGES / Gestor Personalizado	
34	Control	Realizar al mes de cubierta la vacante entrevista individual al jefe sobre el desempeño del nuevo funcionario y su nivel de ajuste al cargo y a la organización		Gestor CENGES / Gestor Personalizado	
35	Control	Revisar mensualmente en la Base de Promociones, que remite Gestión de Beneficios, las promociones de tres meses atrás, con le fin de solicitar su evaluación de calidad de la cobertura.		Analista Selección	
36	Operativo	Enviar evaluación de calidad de la cobertura al candidato y al jefe.	Ver anexo Evaluación de Calidad Jefe Inmediato.	Analista Selección	Ver
37	Control	Efectuar evaluación de Calidad y remitir por correo al Analista de Selección.		Gerente Territorial / Director de Zona / Gerente Oficina	

Descripción del procedimiento					
Sec	Tipo	Actividad	Descripción	Ejecutor	Anexos
38	Operativo	Recibir por correo electrónico los informes de calidad de la cobertura de vacante.		Analista Selección	
39	Operativo	Tabular y consolidar información de calidad de cobertura y presentar reporte al jefe inmediato.		Analista Selección	
40	Informativo	MODELADO DE PROCESOS Taxonomía Corporativa: Soporte // Recursos Humanos // Cobertura de vacantes // Selección interna.	Tema: Vacantes // Recurso interno. Origen: Recursos Humanos - Gestión humana. Fecha emisión: 2012/01/05.	GPN	Ver

## ANEXO 2. Procedimiento de Selección Externa

Descripción del procedimiento					
Sec	Tipo	Actividad	Descripción	Ejecutor	Anexos
1	Operativo	Remitir solicitud de cubrimiento de vacante a través de la herramienta Gattaca, opción Cubrimiento de Vacantes.		Gerente Territorial / Director de Zona / Responsable de Equipo	
2	Operativo	Determinar que el cargo para la vacante disponible se puede cubrir con recurso externo.		Gestor de Selección / Gerente Territorial / Responsable Área D.G.	
3	Operativo	Si la vacante se puede cubrir con recurso externo, verificar la planta autorizada y obtener información sobre los requisitos mínimos de perfil del cargo, consultando la Gran Base (descarga de People Soft).		Gestor Selección	
4	Control	Verificar si existe el perfil base adecuado del cargo, consultando en el servidor de red en la carpeta Manual de Funciones / Perfil Profesional.		Gestor Selección	
5	Operativo	Si no existe el perfil base adecuado del cargo, actualizar y ajustar con el jefe inmediato el perfil del cargo solicitado.		Gestor Selección	
6	Control	Analizar tipo de reclutamiento adecuado para cubrir la vacante con recurso externo.	El reclutamiento de hojas de vida de posibles candidatos externos se realiza a través de tres fuentes: - Canales virtuales del Banco para presentar la hoja de vida como son "Cuenta Conmigo" y "Empleo" y bases de datos. - Con Proveedor que realiza búsqueda de recursos para el BBVA.	Gestor Selección	

Descripción del procedimiento					
Sec	Tipo	Actividad	Descripción	Ejecutor	Anexos
7	Operativo	Si el reclutamiento se realiza a través de los canales virtuales para presentar hojas de vida, obtener hojas de vida y efectuar análisis para determinar candidatos que cumplan con los requisitos mínimos para cubrir el cargo, de los cuales solicita verificación en centrales de riesgo.		Gestor Selección	
8	Operativo	Si el reclutamiento se realiza a través de Proveedor de recurso, notificar vía correo electrónico y contacto telefónico para que inicie la búsqueda de candidatos y proceso de preselección.		Gestor Selección	
9	Operativo	Recibir por correo electrónico, en el término de 8 días, hojas de vida seleccionadas por el Proveedor de Recurso.		Gestor Selección	
10	Operativo	Preseleccionar las hojas de vida reclutadas del grupo de candidatos que cumplen con los requisitos de la vacante.		Gestor Selección	
11	Operativo	Solicitar a través del correo al responsable de la dependencia de Admisión Minorista del área de Riesgos la verificación de información de los candidatos en las centrales de riesgo		Auxiliar Selección	
12	Operativo	Recibir informe de Admisión de Riesgos el resultado de la verificación en centrales de riesgos		Auxiliar Selección	
13	Control	Realizar para los candidatos seleccionados la consulta BAEP - Lavado de activos, narcotráfico y terrorismo	Ruta de acceso en 3270 a la Consulta BAEP es PT01/ OPCIÓN 7 SARLAFT / OPCIÓN 2 VERIFICACIÓN DE CLIENTES	Auxiliar Selección	

Descripción del procedimiento					
Sec	Tipo	Actividad	Descripción	Ejecutor	Anexos
14	Operativo	Si el resultado de las consulta a las centrales de riesgo y a la base BAEP no es favorable iniciar nuevamente preselección de candidatos por la modalidad de consecución de recurso que se defina.		Gestor Selección	
15	Operativo	Si el resultado de las consulta a las centrales de riesgo y a la base BAEP es favorable preseleccionar hojas de vida en conjunto con el jefe del área donde se presenta la vacante.		Gestor Selección / Jefe Área de la Vacante	
16	Operativo	Realizar pruebas psicotécnicas y entrevistar a los preseleccionados, efectuando valoración de acuerdo con los aspectos determinados para el perfil.	Si el candidato se encuentra fuera de Bogotá se cita en la territorial o en la oficina para que realice las pruebas, que son remitidas a Selección por correo interno.	Gestor Selección	
17	Operativo	Remitir terna de preseleccionados al jefe del área donde se presenta la vacante.		Gestor Selección	
18	Operativo	Entrevistar y diligenciar formato de entrevista de acuerdo al nivel.	Realizan la entrevista: 1. Gerente Oficina (Categoría 1 y 2), el Gerente Territorial. 2. Gerente Oficina (3, 4 y 5), el Director de Zona. 3. Ejecutivo Negocio, el Responsable Equipo Centro de Negocio. 4. Gestor, el Director de Zona. 5. Auxiliar, el Gestor de Selección. 6, SOAC (uniplaza), el Gerente de Oficina/ Director de Zona. 7, Cargo de D.G., el Jefe de la Vacante. Ver anexo Protocolo de Resumen de Entrevista Nivel Profesional y Directivo, y Protocolo de Resumen de Entrevista Nivel Auxiliar.	Gerente Territorial / Director de Zona / Responsable de Equipo	Ver
19	Operativo	Si ningún candidato realiza una entrevista satisfactoria informar para que el Gestor de Selección inicie nuevamente la consecución de otros candidatos.		Gerente Territorial / Director de Zona / Gerente de Oficina	

Descripción del procedimiento					
Sec	Tipo	Actividad	Descripción	Ejecutor	Anexos
20	Operativo	Si algún candidato tiene una entrevista satisfactoria para proseguir informar a Selección cual es el candidato seleccionado.		Gerente Territorial / Director de Zona / Responsable de Equipo	
21	Operativo	Construir oferta salarial y definición de ingreso.		Gestor Selección	
22	Operativo	Citar al candidato y hacer ofrecimiento salarial.	Si el candidato se encuentra fuera de Bogotá remitir al correo personal la oferta salarial junto con la relación de los documentos requeridos para posible vinculación	Gestor Selección	
23	Operativo	Si el candidato toma la decisión de No vincularse, iniciar nuevamente la consecución de otros candidatos.		Gestor Selección	
24	Operativo	Si el candidato toma la decisión de vincularse, solicitar verificación de antecedentes, visita domiciliaria y asignación de cursos virtuales.		Gestor Selección	
25	Operativo	Recibir del Proveedor especializado en verificación de antecedentes informe de verificación.	Datos que se verifican son: antecedentes académicos, laborales, judiciales, condiciones socioeconómicas y familiares.	Gestor Selección	
26	Operativo	Generar informe de selección del candidato detallando fortalezas, áreas de mejora, potencial de desarrollo y recomendaciones debidamente firmado.		Gestor Selección	

Descripción del procedimiento					
Sec	Tipo	Actividad	Descripción	Ejecutor	Anexos
27	Operativo	Si el candidato cumple con los requisitos exigidos para la vinculación, entregar al candidato lista de documentos requeridos para la vinculación, hoja de vida modelo Banco y orden de apertura de cuenta.	Si el candidato se encuentra fuera de Bogotá remitir al correo personal los formatos y relación de documentos para vinculación, indicando la fecha límite para su entrega . Los documentos pueden ser remitidos escaneados para facilitar el registro posterior en People Soft, pero los originales deben ser remitidos a Selección a través de la oficina o por correo certificado.	Gestor Selección	
28	Operativo	Si el candidato se vincula en Bogotá, Informar al candidato que debe solicitar cita para el examen médico.	Si el candidato se vincula fuera de Bogotá, solicitar por correo electrónico al Analista de Salud Ocupacional realizar la cita de examen médico y confirmar al candidato y al centro médico por correo electrónico	Auxiliar Selección	
29	Operativo	Solicitar a la dependencia de Salud Ocupacional inclusión del candidato a la ARP, Caja de Compensación, Póliza Medicall y seguro de vida	Si el candidato se encuentra fuera de Bogotá, se envían los formatos por tula a la Oficina para su diligenciamiento.	Auxiliar Selección	
30	Operativo	Efectuar el trámite para la inclusión a la ARP, Caja de Compensación, Póliza Medicall y seguro de vida.	El candidato radica en las respectivas EPS, AFP y caja de compensación (esta última solo fuera de Bogotá) EXCLUSIVAMENTE en la fecha de ingreso.	Analista Salud Ocupacional	
31	Operativo	Solicitar al SAE elaboración carné de identificación.		Auxiliar Selección	
32	Operativo	Recibir del candidato la totalidad de documentos.	Si el candidato se encuentra fuera de Bogotá debe remitir por tula o por correo certificado los documentos a Selección.	Auxiliar Selección	

Descripción del procedimiento					
Sec	Tipo	Actividad	Descripción	Ejecutor	Anexos
33	Operativo	Si la documentación recibida está completa y el candidato es apto para vinculación, ingresar datos del candidato en la base de datos compartida con Gestión de Beneficios, Gestión del Conocimiento y Salud Ocupacional.		Auxiliar Selección	
34	Operativo	Elaborar documento de Contrato de Trabajo, previa acopio de documentación de vinculación.	Si el candidato se encuentra fuera de Bogotá, remitir el contrato por correo electrónico a la Oficina para firma del candidato.	Auxiliar Selección	
35	Operativo	Entregar Pack de Bienvenida; Gente BBVA, Reglamento Interno de Trabajo, funciones, Carta de presentación al jefe inmediato.	El candidato se compromete por escrito a estudiar el contenido del pack de bienvenida.	Auxiliar Selección	
36	Operativo	Armar carpeta del vinculado y remisión de carpeta para entregar a Gestión de Beneficios.		Auxiliar Selección	
37	Operativo	Presentar al vinculado con el jefe inmediato.		Gestor CENGES / Gestor Personalizado	
38	Operativo	Registrar al vinculado en el sistema de información People Soft y GIP, con base en la carpeta del vinculado recibida de Selección.		Analista Gestión de Beneficios	
39	Operativo	Generar y enviar código de usuario para trámite de acceso al sistema.		Analista Gestión de Beneficios	
40	Operativo	Enviar código al Auxiliar de Selección para que diligencie Formulario de Acceso a Aplicaciones conforme el perfil del cargo y se genere usuario y clave por parte del CSR.		Gestor CENGES / Gestor Personalizado	

Descripción del procedimiento					
Sec	Tipo	Actividad	Descripción	Ejecutor	Anexos
41	Operativo	Realizar, un mes después, entrevista individual al jefe del nuevo funcionario sobre desempeño, ajuste al cargo y a la organización.		Gestor CENGES / Gestor Personalizado	
42	Operativo	Revisar mensualmente la gran base (descarga de People Soft) para identificar las vinculaciones de tres meses atrás, con el fin de solicitar su evaluación de calidad.		Gestor CENGES / Gestor Personalizado	
43	Operativo	Enviar formato de evaluación de calidad de la cobertura al candidato y al jefe.	Ver anexo Evaluación de Calidad Jefe Inmediato.	Analista de Selección	Ver
44	Operativo	Efectúan evaluación y remitir al Gestor de Selección.		Jefe inmediato de la vacante cubierta	
45	Operativo	Recibir informe y consolidar para informes de gestión a su jefe inmediato.		Analista Selección	
46	Informativo	MODELADO DE PROCESOS Taxonomía Corporativa: Soporte // Recursos Humanos // Cobertura de vacantes // Contratación de externos.	Tema: Vacantes // Recurso externo. Origen: Recursos Humanos - Gestión humana. Fecha emisión: 2012/01/05.	GPN	Ver

## ANEXO 3. Encuestas Procesos de Gestión Humana

ENCUESTA PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA

**\*Obligatoria**

**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS \***

Dependencia

**Antigüedad en el Banco \***

**Definición de Proceso:**

Es un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un producto, realiza un trámite, le agrega valor a este y genera un producto o servicio para el cliente interno o externo.

Califique cada afirmación del cuestionario, de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

**CARACTERIZACIÓN \***

	No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado	Se cumple plenamente
La Gestión Humana define sus funciones a través de procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se identifican los procesos que se desarrollan en Gestión Humana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los procesos que se desarrollan en Gestión Humana tienen un propósito definido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los procedimientos que se llevan a cabo en Gestión Humana tienen un responsable que orienta, observa y mantiene el proceso bajo control	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En los procesos siempre se identifica el inicio y fin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La información requiere en cada procedimiento es precisa y adecuada para	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Los recursos tecnológicos y humanos son aptos para cumplir con el objetivo del proceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se conoce la estructura de la documentación de cada proceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>COMUNICACIÓN *</b>					
	No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado	Se cumple plenamente
Los formatos de comunicación (Correo electrónico, teléfono) son suficientes para notificar las entradas o salidas de los procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe buena comunicación entre las áreas de Gestión Humana para cumplir con los objetivos de los procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existen mecanismos de identificación de talentos en la ejecución de los procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siempre tengo a tiempo la información necesaria para ejecutar mi proceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>EJECUCIÓN *</b>					
	No se cumple	Se cumple insatisfactoriamente	Se cumple aceptablemente	Se cumple en alto grado	Se cumple plenamente
Para el adecuado desarrollo del cargo, las funciones están claramente definidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Existen técnicas de control para el desarrollo de los procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existen un manual de procedimientos en el cual consulte sus actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se crean planes de actividades diarias que contengan los siguientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los tipos de actividades que realiza el/los/as Control, Informes/as se identifican en cada proceso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se utiliza la planeación de las actividades en cada etapa del proceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se crean planes de mejoramiento en los procesos que se desarrollan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se emplea siempre con la misma metodología para ejecutar las actividades de los procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**" Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo"**  
**Albert Einstein**

Gracias!




Nunca más contraseñas a través de Formularios de Google.

---

Con la tecnología de  **Google Drive**

Este formulario es creado en **Ernia.com**  
 Informar sobre abuso - Condiciones de servicio - Otros formularios

## ANEXO 4. Formato Solicitud para cubrimiento de vacante

	<b>FORMATO CUBRIMIENTO VACANTE</b>	
	Código Procedimiento: RRHH-GH - 01	Fecha: Octubre 2013
	Versión: 1	Responsable: Gerente Selección
<b>CUBRIMIENTO DE VACANTE</b>		
<b>1. Identificación del Cargo</b>		
<b>Denominación del Cargo</b>	Nombre del cargo según planta de personal autorizada.	
<b>Área</b>	Nombre del Área a la que pertenece el cargo.	
<b>Dependencia</b>	Nombre de la dependencia a la que pertenece el cargo.	
<b>Cargo Jefe Inmediato</b>	Nombre del cargo del superior inmediato según planta de personal autorizada.	
<b>Fecha de Solicitud</b>	Relacionar Fecha de Solicitud	
<b>2. Función Principal del Cargo</b>		
Actividad general que define el grupo de funciones y responsabilidades del cargo.		
<b>3. Conocimientos Específicos</b>		
Se reseñan aquellos conocimientos especiales los cuales debe tener el funcionario para el desarrollo adecuado de sus funciones, clasificando el nivel de conocimiento teniendo en cuenta si es elemental, básico, medio, avanzado o experto.		
<b>4. Habilidades</b>		
Relacionar las habilidades y experticias que requiere el cargo		
<b>5. Experiencia</b>		
Relacionar en años la experiencia en los temas específicos del perfil		
<b>6. Nivel de Educación</b>		
Son los requerimientos que debe cumplir el funcionario del cargo en cuanto a educación, Conocimientos Especiales, Idiomas y experiencia.		

## ANEXO 5. Centralización de las actividades, documentos y formatos del proceso de selección.

Obtener vista previa de la página como lector

# BBVA

## RECURSOS HUMANOS SELECCIÓN

[¿ Quiénes Somos ?](#) [Biblioteca Digital](#) [Políticas](#) [Lo Nuestro](#)

### RECURSOS HUMANOS - SELECCIÓN

Fomentar el desarrollo de las capacidades y la formación continua de las personas que trabajan en nuestra organización llevará a tener profesionales mejores preparados, más eficaces, más motivados, y con ello conseguir mejorar el funcionamiento y lograr un mayor impacto en el objetivo social.

## ANEXO 6. Control Reclutamiento Externo

ANEXO 6. Control Reclutamiento Externo - Microsoft Excel uso no comercial

CONTROL RECLUTAMIENTO							
Cédula	Nombres y Apellidos	Fuente de Reclutamiento	Si es referida, por?	Ciudad	Perfil	Fecha de Filtro	Cargo Vacante
1010198664	DUVAN ALEJANDRO AGUDELO MENDOZA	Referidas	Laura Carolina Cañizares	BOGOTÁ	OPERATIVO	4/2/2014	AUXILIAR
	JUAN DAVID SALDARRIAGA OROZCO	Empleo.com	NA	MEDELLIN	COMERCIAL	4/2/2014	ASESOR COMERCIAL BANCASEGUROS
1022324772	DENISSE LORENA MARTINEZ CASALLAS	Empleo.com	NA	MEDELLIN	COMERCIAL	4/2/2014	ASESOR COMERCIAL BANCASEGUROS
1128417635	SANTIAGO GARCIA MORENO	Empleo.com	NA	MEDELLIN	COMERCIAL	4/2/2014	ASESOR COMERCIAL BANCASEGUROS
77096989	ANDRES RIOS RAMOS	Empleo.com	NA	BOGOTA	ANALISTA	4/2/2014	ANALISTA INGENIERO DE SISTEMAS
1014193080	JOSE EDISON RIVEROS	Empleo.com	NA	BOGOTA	ANALISTA	4/2/2014	ANALISTA INGENIERO DE SISTEMAS
80255312	JUAN PABLO HURTADO CASTRO	Empleo.com	NA	BOGOTA	ASESOR COMERCIAL BANCASEGUROS	4/2/2014	COMERCIAL
80758408	RAFAEL MARTINEZ	Empleo.com	NA	BOGOTA	GERENCIAL	4/2/2014	GERENTE ZONA
81715565	MIGUEL FABIAN ARGUELLO GONZALEZ	Empleo.com	NA	BOGOTA	GERENCIAL	4/2/2014	GERENTE ZONA
80085472	JUAN EDUARDO RUGELES MARTINEZ	Empleo.com	NA	BOGOTA	GERENCIAL	4/2/2014	GERENTE ZONA
79747616	HERSON GARCIA RINCON	Empleo.com	NA	BOGOTA	GERENCIAL	4/2/2014	GERENTE ZONA
37745811	GLORIA ISABEL FRANCO	Empleo.com	NA	BUCARAMANGA	COMERCIAL	4/2/2014	DIRECTOR COMERCIAL
55306453	DIANA MARGARITA SANCHEZ	Empleo.com	NA	BUCARAMANGA	COMERCIAL	4/2/2014	DIRECTOR COMERCIAL
78753455	LUIS ALBERTO BETTIN	Empleo.com	NA	BUCARAMANGA	COMERCIAL	4/2/2014	DIRECTOR COMERCIAL
1129567138	NOHELY PATRICIA CONSUEGRA	Empleo.com	NA	BUCARAMANGA	COMERCIAL	4/2/2014	DIRECTOR COMERCIAL
1016019664	JULIETH CASAS SANCHEZ	Empleo.com	NA	BOGOTA	ANALISTA	4/2/2014	ANALISTA CONTADURIA PUBLICA
1022351336	LINA CAROLINA GOMEZ ROMERO	Empleo.com	NA	BOGOTA	ANALISTA	4/2/2014	ANALISTA CONTADURIA PUBLICA
1016014898	ANGELA LORENA GARCIA AMADOR	Empleo.com	NA	BOGOTA	ANALISTA	4/2/2014	ANALISTA CONTADURIA PUBLICA
1016020583	ALEJANDRO POSADA CAMPUZANO	Empleo.com	NA	BOGOTA	ANALISTA	4/2/2014	ANALISTA CONTADURIA PUBLICA
1014221865	JUAN SEBASTIAN MONTOYA SANCHEZ	Empleo.com	NA	BOGOTA	ANALISTA	4/2/2014	ANALISTA CONTADURIA PUBLICA
32243538	MARIA ELIZABETH VARGAS	Empleo.com	NA	MEDELLIN	COMERCIAL	4/3/2014	EJECUTIVO BANCA PERSONAL

ANEXO 6. Control Reclutamiento Externo - Microsoft Excel uso no comercial

INDICADORES PROCESO RECLUTAMIENTO														
No.	Nombre Indicador	Objetivo	Meta	Fórmula	Frecuencia medición	Responsable	Número de HV reclutadas	Número de Hojas de Vida por E-preselect	Número de Hojas de Vida por Empleo.com	Número de Hojas de Vida Referidas	Número de Hojas de Vida Computrabajo	Número de Hojas de Vida reclutadas por Maria Fernanda	Número de Hojas de Vida reclutadas por Juliana Mazuera	Número de Hojas de Vida en proceso de evaluación
1	Porcentaje de participación E-preselect	Mide el porcentaje de utilización de la fuente de reclutamiento	50%	(Número de hojas referidas por E-preselect/ Número total de hojas de vida reclutadas)*100	Mensual	Reclutadoras	83	2						
2	Porcentaje de participación Empleo.com	Mide el porcentaje de utilización de la fuente de reclutamiento	25%	(Número de hojas referidas por Empleo.com/ Número total de hojas de vida reclutadas)*100	Mensual	Reclutadoras			62					
3	Porcentaje de participación Referidas	Mide el porcentaje de utilización de la fuente de reclutamiento	25%	(Número de hojas referidas por Referidas/ Número total de hojas de vida reclutadas)*100	Mensual	Reclutadoras				11				
4	Porcentaje de participación Computrabajo	Mide el porcentaje de utilización de la fuente de reclutamiento	25%	(Número de hojas referidas por Computrabajo/ Número total de hojas de vida reclutadas)*100	Mensual	Reclutadoras					8			
5	Porcentaje hojas de vida reclutadas por Maria Fernanda Lanchoeros	Mide el porcentaje de Participación de las Hojas de Vida de Bogotá	20%	(Número de hojas reclutadas en Bogotá/ Número total de hojas de vida reclutadas)*100	Mensual	Reclutadoras						67		
6	Porcentaje hojas de vida reclutadas por Juliana Mazuera	Mide el porcentaje de hojas referidas	20%	(Número de hojas referidas/ Número total de hojas de vida reclutadas)*100	Mensual	Reclutadoras							18	
7	Porcentaje hojas de vida reclutadas en evaluación	Mide el porcentaje de hojas en proceso de evaluación	70%	(Número de hojas referidas/ Número total de hojas de vida en proceso de evaluación)*100	Mensual	Reclutadoras								24

Indicadores Base Data

Seleccione el destino y presione ENTRAR o elija Pegar

70%

04:34 p.m. 16/05/2014



## ANEXO 8. Automatización Envío Oferta Salarial

### Oferta Salarial - Patrón Mailing

Cuerpo del mensaje	<p>BBVA COLOMBIA</p> <p>&lt;A&gt;</p> <p>Señor(a): &lt;B&gt;</p> <p>Ref: OFERTA LABORAL</p> <p>Es para BBVA Colombia muy grato comunicarle que una vez surtido el proceso de selección, consideramos que reúne las cualidades profesionales que estamos buscando. Es así como has sido seleccionado(a) para ocupar la posición de &lt;C&gt;, adscrita al Área de &lt;D&gt;.</p> <p>Las condiciones de su vinculación serían las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Contrato a Término Indefinido.</li><li>2. Remuneración mensual de \$&lt;E&gt;, distribuida en Salario Básico de \$&lt;F&gt; más un Auxilio Especial de Vivienda de \$&lt;G&gt;, equivalente a una retribución total anual de \$&lt;H&gt;, es decir, un sueldo promedio de \$&lt;I&gt;.</li><li>3. Tu cargo está bajo un sistema de incentivos denominado DOR que se liquida anualmente contra resultados en una escala de 0 a 200. Siempre y cuando hayas estado en la misma área, seis meses del año a liquidar.</li><li>4. Prima extralegal equivalente a 4 sueldos básicos mensuales al año pagaderos dos sueldos básicos mensuales en el mes de Junio y otros 2 salarios básicos en Diciembre.</li><li>5. *Prima de vacaciones de \$ 1.245.000 más un sobresueldo de vacaciones de \$&lt;J&gt; aproximadamente se liquida en el momento de disfrutarlas.</li><li>6. *Crédito de vivienda por cuantía de \$&lt;K&gt; que se otorga, hoy con una tasa de interés de 9% efectiva anual, plazo 12 años y porcentaje de aumento anual de las cuotas del 6%. Posterior a los tres años de vinculación.</li><li>7. *Seguro de Vida Pacto Colectivo, con una cobertura de \$20.000.000 por muerte natural y de \$30.000.000 por muerte accidental.</li><li>8. *Prima de Antigüedad, al cumplir quinquenios hasta 25 años, siendo el primero equivalente a 47 días del salario.</li><li>9. *Auxilio óptico, \$ 146.800 para montura y el 100% de valor de los lentes comunes que por prescripción médica se requieren. O en caso de requerirse, \$1.450.000 para cirugía de los ojos. Posterior a dos (2) meses de antigüedad.</li><li>10. *Portafolio financiero Genie BBVA, al Ingreso Cuenta de Nómina y Tarjeta de Crédito sin cuota de manejo ni comisiones de retiro en la red propia. Posterior a tres (3) meses de antigüedad, Tarjeta de Crédito, 300 pb menos que la tasa comercial. Libranza, 200 pb menos que la tasa comercial. Crédito de Vivienda, cualquier destinación, con descuento por nómina 175 pb menos que la tasa comercial.</li><li>11. *Préstamo para estudios superiores de posgrado, 40% del valor del semestre, con un tope máximo de \$3.000.000. Condonables, por la aprobación del semestre o ciclo académico. Posterior a dos (2) años de antigüedad.</li><li>12. *Auxilios de maternidad, educativo hijos y defunción por fallecimiento de padres, cónyuge o hijos con dependencia económica del trabajador.</li></ol> <p>Para el BBVA sería muy satisfactorio que su respuesta sea positiva frente a este ofrecimiento. La fecha estimada de su Ingreso sería el &lt;L&gt;. Una vez recibamos su aceptación, por este mismo medio, en los términos y condiciones planteados, se iniciarán todos los trámites requeridos para formalizar su vinculación al Banco.</p> <p>Quedo pendiente de cualquier inquietud que tenga, puede contactarme en los números que aparecen al pie de mi firma.</p>
--------------------	---

## ANEXO 9. Estandarización y Actualización Comunicados Procesos de Selección.

	<b>COMUNICADO PRUEBAS PSICOTÉCNICAS</b>	
	Código Procedimiento: RRHH-GH-03	Fecha: Noviembre de 2013
	Versión: 1	Responsable: Gerente Selección

### CANDIDATOS INTERNOS

#### 1. PRUEBA PSICOTÉCNICA (Envío por correo).

Apreciada <A>,

Te invitamos a desarrollar las siguientes pruebas psicotécnicas para continuar el proceso de Apúntate a la Vacante: <B>.

Debes leer cuidadosamente las instrucciones de las pruebas y diligenciar los formatos que se encuentran en este correo, estas pruebas se deben realizar a mano con lápiz, posterior a su realización se deben escanear los resultados para enviarlos únicamente a este correo ([seleccionrrhh.co@bbva.com](mailto:seleccionrrhh.co@bbva.com)) en la fecha indicada.

Plazo Máximo: <C>.

Las pruebas a realizar son:

- DISC
- WARTEGG

#### 2. FORMATO DE ESTUDIOS-DRIVE (Envío por Google Drive)

### FORMULARIO ESTUDIOS

Debes diligenciar el formulario de estudios. Recuerda que la información que diligencias debe ser certificada.

#### 3. PRUEBA INTEGRIDAD (Envío por google drive).

Apreciada <A>,

Te invitamos a desarrollar las siguientes pruebas para continuar el proceso de Apúntate a la Vacante: <B>.

	<b>COMUNICADO PRUEBAS PSICOTÉCNICAS</b>	
	Código Procedimiento: RRHH-GH-03	Fecha: Noviembre de 2013
	Versión: 1	Responsable: Gerente Selección

## 1. PRUEBA DE INTEGRIDAD

Debes tener en cuenta las siguientes instrucciones para el desarrollo de la misma:

- Para ingresar a la página de la prueba te debes dirigir únicamente a la siguiente página de **INTERNET EXPLORER**:  
<http://system.midotsystem.com/Global/CustomizedExamineeLogin/BBVAColombia/Trustee/ExamineeLogin.asp>
- Ingresas la contraseña: <C>.
- Una vez ingresada la contraseña por favor dar clic al botón: Validación. (En la parte inferior de la pantalla aparece el botón "AUTENTICACIÓN OK".
- Una vez ingreses debes completar el formulario. Debes diligenciar en la casilla territorio/ciudad: <D>. , y en la casilla cargo <E>.
- Clic en **COMENZAR**.

El tiempo estimado para realización el ejercicio es de 20 minutos, agradezco realizarla antes del <F>, debido a que la clave tiene un periodo de Caducidad de un día.

## 4. COMUNICADO CITACIÓN EVALUACIÓN Y CONOCIMIENTO (Envío por google drive).

Apreciado (a)

Continuando con el proceso de selección para la Vacante <A>, en el cual está participando a través de "Apúntate/Apunto", te invitamos a participar en la siguiente etapa del proceso:

### PRUEBAS DE HABILIDADES

Presentación Pruebas con: <B>.

	<b>COMUNICADO PRUEBAS PSICOTÉCNICAS</b>	
	Código Procedimiento: RRHH-GH-03	Fecha: Noviembre de 2013
	Versión: 1	Responsable: Gerente Selección

Fecha: <C>,  
Lugar: <D>,  
Dirección: <E>,  
Hora: <F>

Nota: Es importante tener disponibilidad de mínimo 4 horas

---

#### PRUEBAS DE CONOCIMIENTO

Presentación Pruebas con: <G>,  
Fecha: <H>,  
Lugar: <I>,  
Dirección: <J>,  
Hora: <K>

Nota: Es importante tener disponibilidad de mínimo 1 hora

#### 5. COMUNICADO PARA FINALIZACIÓN PROCESO (Envío por dirve).

Apreciado (a)

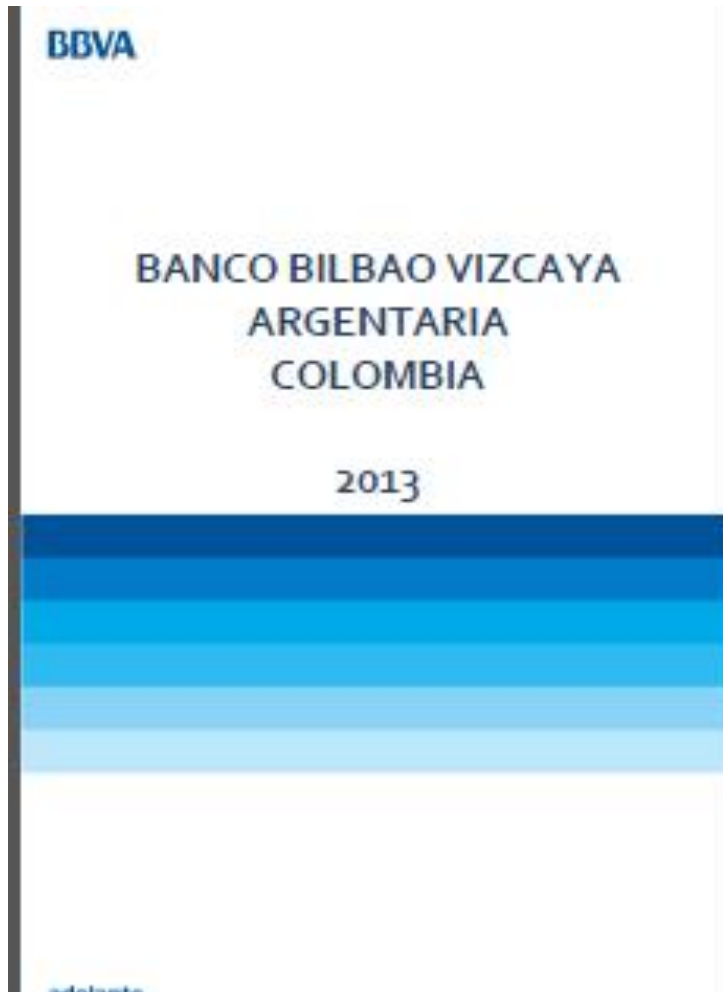
Teniendo en cuenta tu participación en el proceso de <A> , queremos informarte que este ha finalizado. Una vez surtido la correspondiente valoración de perfil de los candidatos, se ha seleccionado a uno de los participantes, quien obtuvo la mayor puntuación de ajuste al cargo.

BBVA agradece el esfuerzo y compromiso que demostraste durante el proceso y consideramos que representaste una magnífica alternativa.

Te invitamos a continuar revisando la herramienta Apúntate a la Vacante para continuar con tus propósitos de crecimiento profesional y hagas carrera en BBVA.

Cordial saludo.

## ANEXO 10. Manual Políticas de Selección



BBVA

### POLITICAS Y PROCESOS DE SELECCIÓN BBVA COLOMBIA

La política de selección permite identificar el recurso humano más competitivo e idóneo del mercado o de la organización con la capacidad de responder a los retos y objetivos estratégicos, con el fin de adquirir una ventaja competitiva a través de un eficiente proceso de selección.

Selección se fundamenta en los siguientes principios de actuación:

- Igualdad de oportunidades y "no discriminación" – publicación en Apéndice a la Vacante para cobertura interna si la vacante es susceptible de publicación.
- Independencia, profesionalismo y rigor metodológico.
- Basar las decisiones en el mérito y capacidad de los candidatos.
- Utilizar perfiles objetivos en términos de formación, experiencia, conocimientos y competencias a evaluar a través de herramientas sistemáticas.
- Preservar la confidencialidad de las pruebas y herramientas de evaluación utilizadas en los procesos de selección.
- Garantizar a los candidatos la máxima confidencialidad de sus datos, cumpliendo con lo establecido en la legislación vigente.
- Garantizar el derecho del candidato a disponer de información oportuna acerca de la evolución de su candidatura durante el proceso de selección.
- Agotar las posibilidades de búsqueda interna antes de iniciar proceso externo.

#### PRINCIPIOS DE SELECCIÓN

##### A. Principios que rigen la actividad de Selección externa

Toda la actividad de selección externa que se realice en BBVA Colombia, o la participación de cualquier empleado en dicha actividad, se realizará en base al cumplimiento de los siguientes Principios Corporativos:

1. Respeto a la Legislación Vigente en Colombia
2. Decisiones basadas en el mérito y la profesionalidad
3. Igualdad de oportunidades
4. Confidencialidad
5. Criterio de independencia y rigor metodológico
6. Participación de familiares de empleados BBVA en los procesos de selección

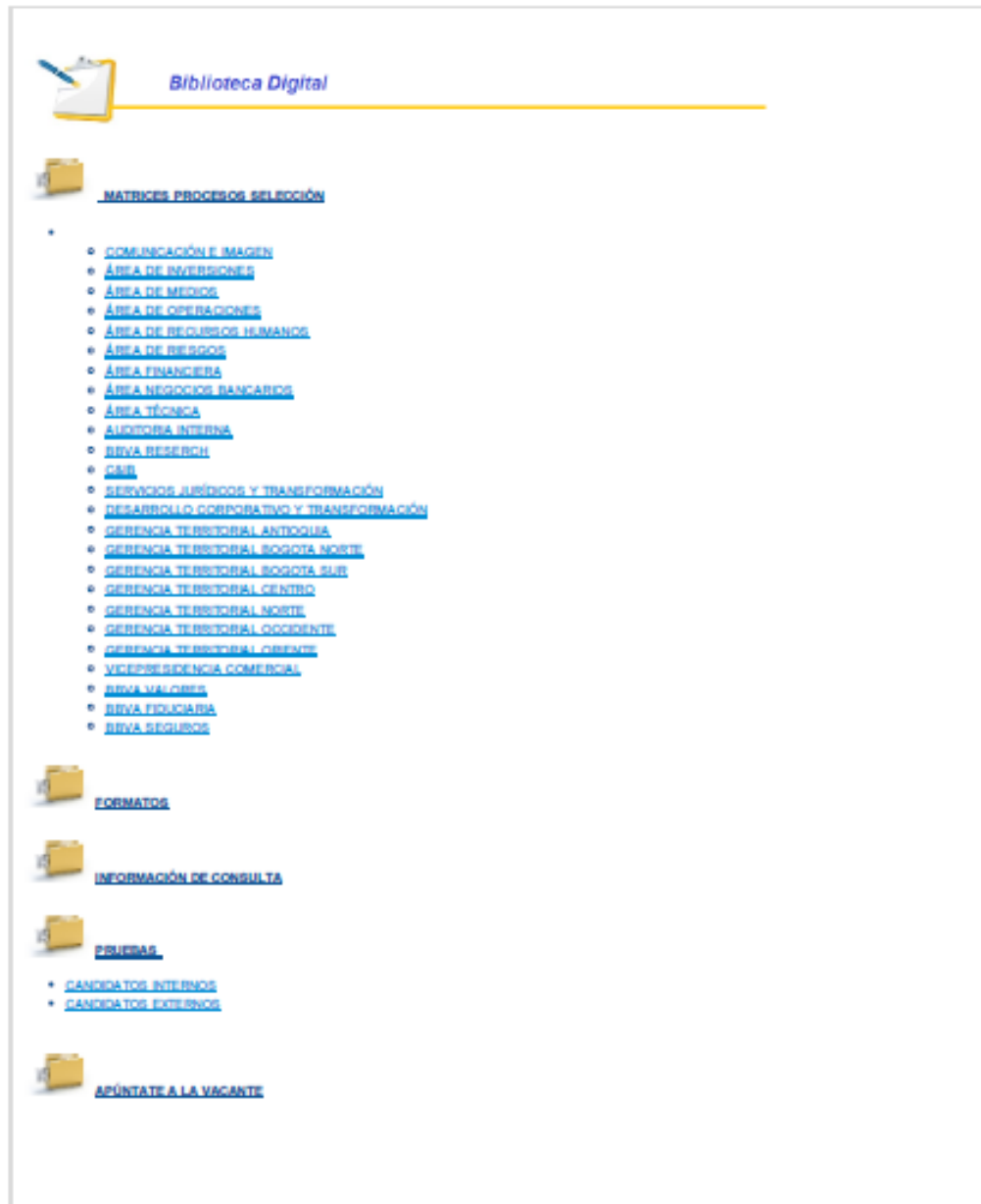
Más Políticas y Procesos Selección Colombia


## ANEXO 11. Almacenamiento de resultado pruebas consolidadas


19/1/2014

<https://files.google.com/ibvba.com/selecciones-r1111-quiénes-somos?tmpl=%2Fsystem%2Fapp%2Ftemplates%2Fprint%2F&showPrintDialog=1>


Biblioteca Digital





 **Biblioteca Digital**

 **MATRICES PROCESOS SELECCIÓN**


- [COMUNICACIÓN E IMAGEN](#)
- [ÁREA DE INVERSIONES](#)
- [ÁREA DE MEDICOS](#)
- [ÁREA DE OPERACIONES](#)
- [ÁREA DE RECURSOS HUMANOS](#)
- [ÁREA DE SERVICIOS](#)
- [ÁREA FINANCIERA](#)
- [ÁREA NEGOCIOS BANCARIOS](#)
- [ÁREA TÉCNICA](#)
- [AUDITORIA INTERNA](#)
- [BIVA BERECH](#)
- [CSE](#)
- [SERVICIOS JURÍDICOS Y TRANSFORMACIÓN](#)
- [DEPARTAMENTO CORPORATIVO Y TRANSFORMACIÓN](#)
- [GERENCIA TERRITORIAL ANTIOQUIA](#)
- [GERENCIA TERRITORIAL BOGOTÁ NOROCCIDENTE](#)
- [GERENCIA TERRITORIAL BOGOTÁ SUR](#)
- [GERENCIA TERRITORIAL CENTRO](#)
- [GERENCIA TERRITORIAL NOROCCIDENTE](#)
- [GERENCIA TERRITORIAL OCCIDENTE](#)
- [GERENCIA TERRITORIAL ORIENTE](#)
- [VICEGERENCIA COMERCIAL](#)
- [BIVA MALOLES](#)
- [BIVA FIDUCIARIA](#)
- [BIVA SEGUROS](#)

 **FORMATOS**

 **INFORMACIÓN DE CONSULTA**

 **PRUEBAS**

- [CANDIDATOS INTERNOS](#)
- [CANDIDATOS EXTERNOS](#)

 **APÚNTATE A LA VAGANTE**



## ANEXO 13. Comunicado para documentos de ingreso

	<b>COMUNICADO DOCUMENTOS INGRESO</b>	
	Código Procedimiento: RRHH-GH-06	Fecha: Noviembre de 2013
	Versión: 1	Responsable: Gerente Selección

### COMUNICADO DOCUMENTOS DE INGRESO

Cordial Saludo,

Teniendo en cuenta su preselección al cargo y respuesta positiva frente a la propuesta de ingreso a BBVA, se comunican los procedimientos a tener en cuenta para continuar con el proceso:

1. **Visita Domiciliaria y Referenciación:** Se realizará visita domiciliaria y referenciación con la empresa externa Estrategias Humanas. Esta empresa será la encargada de comunicarse con usted para programar la visita.
2. **Documentos para el Ingreso:** Adjunto a este correo se anexa la lista de documentos y formatos a diligenciar y entregar. Cualquier duda sobre los documentos puedes contactarte con Jenny Carrillo o Andrea Arévalo a las extensiones 11763 -13227.
3. **Cursos Virtuales:** Durante los próximos días serás inscrito en unos cursos de inducción al Banco, los cuales serán de carácter obligatorio. A tu correo electrónico llegará toda la información acerca de los cursos. Cualquier duda sobre los cursos puedes contactarte con Sandra Patricia Gordillo a las extensión 12553.
4. **Examen Médico Ocupacional:** En la información adjunta encontrará los datos del consultorio al cual debes llamar para solicitar la cita.

Los documentos deben ser entregados a más tardar el xxxxxxx, recuerda que son indispensables el 100% de los documentos y el cumplimiento de las fechas para el proceso.

Al obtener el 100% de los documentos exigidos por el Banco y los resultados sean FAVORABLES tanto de la visita domiciliaria como el proceso de referenciación, se procede a formalizar la fecha de vinculación por parte del gestor de selección, con el objetivo que realicen los trámites pertinentes, es decir, si están laborando en otra organización, formalizar el retiro acordado con el empleador vigente.

#### IMPORTANTE:

1. Ningún ingreso podrá realizarse sin la documentación completa.
2. Los cursos virtuales deben estar finalizados y **aprobados al 100%** antes de firmar contrato.
3. Las afiliaciones de EPS, Caja de Compensación se deben realizar el día de la firma del contrato e inicio de labores.
4. En cuanto a las afiliaciones de Pensiones y Cesantías obligatorias; si la persona viene afiliado en algún fondo privado o al ISS y desea continuar en el mismo debe adjuntar certificado de afiliación, o realizar trámite de afiliación.
5. Abrir una cuenta de nomina con el formato adjunto Carta de autorización para apertura de cuenta y enviar junto con el resto de documentos. Si ya registra con cuenta en el Banco, solicitar un certificado en algunas de las oficinas de BBVA.

## AENXO 14. Estructuración del listado de la solicitud de documentos de ingreso.

	<b>DOCUMENTOS DE INGRESO BBVA COLOMBIA</b>	
	Código Procedimiento: RRHH-GH-07	Fecha: Noviembre de 2013
	Versión: 1	Responsable: Gerente Selección

**BBVA COLOMBIA**  
VICEPRESIDENCIA RECURSOS HUMANOS  
**DOCUMENTOS QUE DEBEN ADJUNTAR PARA UNA POSIBLE VINCULACIÓN INDEFINIDOS**

**1. DOCUMENTOS REQUERIDOS AL CANDIDATO EN FOTOCOPIA:**

- CINCO (5) FOTOCOPIAS DOCUMENTO IDENTIDAD AMPLIADO AL 150%.
- FOTOCOPIA DE LA LIBRETA MILITAR (PARA HOMBRES).
- CERTIFICADO DE ANTECEDENTES DISCIPLINARIOS, EMITIDO POR LA PROCURADORA GENERAL DE LA NACIÓN (SOLO PARA PERSONAS QUE HAYAN OCUPADO CARGOS EN LA FUNCIÓN PÚBLICA, YA SEA COMO FUNCIONARIOS O COMO CONTRATISTAS).
- CERTIFICADO DE ANTECEDENTES FISCALES, EMITIDO POR LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA NACIÓN (SOLO PARA PERSONAS QUE HAYAN OCUPADO CARGOS EN LA FUNCIÓN PÚBLICA, YA SEA COMO FUNCIONARIOS O COMO CONTRATISTAS).
- FOTOCOPIA DEL REGISTRO CIVIL DE NACIMIENTO.
- FOTOCOPIA DEL DIPLOMA DE BACHILLER Y/O ACTA DE GRADO (PARA TODAS LAS PERSONAS INDEPENDIENTEMENTE DE SU NIVEL ACADÉMICO).
- PARA PROFESIONALES (FOTOCOPIA DEL DIPLOMA DE CARRERA UNIVERSITARIA Y/O ACTA DE GRADO).
- FOTOCOPIA DE LA TARJETA PROFESIONAL Y CERTIFICADO DE VIGENCIA PARA LAS SIGUIENTES PROFESIONES: DERECHO, CONTADURÍA PÚBLICA, ECONOMÍA, ARQUITECTURA, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, INGENIERÍAS, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, PSICOLOGÍA Y ESTADÍSTICA.
- FOTOCOPIA DE LA CEDULA DE CIUDADANIA DE LOS PADRES, ESPOSA Y/O COMPAÑERA PERMANENTE, SEGÚN CORRESPONDA.
- SI ES CASADO, FOTOCOPIA DEL REGISTRO CIVIL DE MATRIMONIO.
- FOTOCOPIA DEL REGISTRO CIVIL DE NACIMIENTO DE LOS HIJOS.
- CARTA DE AUTORIZACION PARA APERTURA CUENTA DE NOMINA.

**2. DOCUMENTOS REQUERIDOS AL CANDIDATO EN ORIGINAL:**

- HOJA DE VIDA PERSONAL ACTUALIZADA.
- PARA ESTUDIANTES DE CARRERA (CERTIFICADO DE LA UNIVERSIDAD DEL ÚLTIMO SEMESTRE APROBADO).
- DOS REFERENCIAS PERSONALES (VIGENCIA NO SUPERIOR A 15 DÍAS HÁBILES) DEBIDAMENTE FIRMADAS, CON TELÉFONO Y DIRECCIÓN DE QUIEN REFERENCIA.
- DECLARACIÓN DE INGRESOS Y RETENCIONES AÑO INMEDIATAMENTE ANTERIOR.
- CERTIFICACIONES LABORALES DE LAS ÚLTIMAS VINCULACIONES EN PAPEL CON MEMBRETE (CON TIPO DE VINCULACION, FECHA DE INGRESO, FECHA DE RETIRO, CARGOS OCUPADOS, DEPENDENCIA Y ÚLTIMO SUELDO).

**ANEXO 15. Elaboración de formatos de control en el proceso de contratación.**

DDVA RRHH		FORMATO ALTA EN PEOPLE SOFT			
		Código Procedimiento: 8084-GH-08	Fecha: Noviembre de 2013		
		Versión: 1	Responsable: Gerente Selección		
PROCEDIO ALTA EN PEOPLE SOFT					
Nro.	Fecha Entrega a Control	Nombre Funcionario	Nombre Responsable	Firma Responsable	Fecha Devolución a Selección
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					
41					
42					
43					
44					
45					
46					
47					
48					
49					
50					
51					
52					

**ANEXO 16. Rediseño de las carpetas de contratación**



## ANEXO 17. Diseño presentación Inducción de Personal

BBVA

# BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA

## COLOMBIA



ENERO 2013

BBVA

### ¿QUIÉNES SOMOS?



Somos un Banco que cuenta con un claro y ambicioso proyecto empresarial, somos **Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A.**, una entidad bancaria de primer nivel en el sector financiero colombiano, que cuenta con presencia en más de 90 municipios del país, una destacada cuota de mercado, un recurso humano profesional y especializado y una cultura corporativa enfocada al desarrollo y bienestar de nuestros colaboradores.



## ANEXO 19. Diseño la base de registro de la herramienta Apúntate a la Vacante

BBVA Colombia- Formato Nombramientos								
No.	CODIGO	NOMBRAMIENTO	POSICIÓN	NÚMERO DE PUBLICACIÓN	TIPO DE PUBLICACIÓN	CORREO DE COMUNICACIÓN	CORREO DE FELICITACIÓN	COMITÉ
1	0308200	GARZON BELTRAN MARY HERLINDA	00349773	257698	APÚNTATE	6/12/2013	11/12/2013	
2	0795176	MOTTA FRANCO GUILLERMO ANDRES	00372551	003265	BOLSA	6/12/2013	6/12/2013	
3	0229504	CUELLAR FACUNDO JAIME ANDRES	00309272	616981	APÚNTATE	11/12/2013	11/12/2013	
4	0341438	PICO SILVA MARIA FERNANDA	00189692		BOLSA	11/12/2013	11/12/2013	
5	0736637	ESCRUCERIA FATINO MAURO LIBARDO	00189321	616186	APÚNTATE	11/12/2013	11/12/2013	
6	0340119	VARGAS HERNANDEZ DIANA MILENA	00192104	003413	BOLSA	11/12/2013	11/12/2013	
7	0340023	ORDUZ VARON JEFFREY	00372621	002904	BOLSA	12/12/2013		
8	0795358	RAMIREZ RODRIGUEZ LUZ AYDA	00373943	003415	BOLSA	13/12/2013	13/12/2013	
9	0796690	LOPEZ ESPINOSA CAROLINA	00370074	612336	APÚNTATE	16/12/2013	18/12/2013	
10	0340611	NARVAEZ ISAZA CARLOS ANDRES	00364860	003271	BOLSA	16/12/2013	18/12/2013	
11	0487198	MARTINEZ LOZANO OLGA LUCIA	00373940	002539	BOLSA	18/12/2013	18/12/2013	
12	0699721	QUINTERO ESPINOZA LIGIA MARIA	00189837	003204	BOLSA	20/12/2013		
13	0130060	CARDENAS BALLESTEROS JOSE RAUL	00358387	002538	BOLSA	26/12/2013		
14	0797578	PEREA LINARES ALEJANDRO ALFONSO	00373884	619719	APÚNTATE	26/12/2013		
15	0436046	LEGUIZAMON DIAZ JUAN AGUSTIN	00282421	416669	APÚNTATE	27/12/2013	27/12/2013	
16	0782998	PASACHOA MORENO MARTHA CECILIA	00190532	583712	APÚNTATE	13/01/2014	13/01/2014	
17	0030538	ARDILA ZAMORA MAURICIO	00375596	625584	APÚNTATE	15/01/2014	21/01/2014	
18	0796131	ARCE MONTES NADIR ENRIQUE	00248248	625627	APÚNTATE	21/01/2014	21/01/2014	
19	0783669	CORTES MONTENEGRO JOSE FERNANDO	00278994	627314	APÚNTATE	21/01/2014	21/01/2014	
20	CV22798	FORERO TANCO LUIS JORGE	00245516	616197	APÚNTATE	21/01/2014	21/01/2014	
21	0795539	PLAZAS LOSADA LIBORIO ERNESTO	00190213	430824	APÚNTATE	21/01/2014	21/01/2014	
22	0797704	LOPEZ CANON JAIRO HUMBERTO	00191398	003178	BOLSA	28/01/2014	28/01/2014	
23	0797704	LOPEZ CANON JAIRO HUMBERTO	00191398	003178	BOLSA	28/01/2014	28/01/2014	
24	0783078	GUALDRON MEZA GLORIA ESTHER	00247932	003035	APÚNTATE	28/01/2014	28/01/2014	
25	0783573	CORTES PANTANO JAIME JAHIR	00231068	612695	APÚNTATE	28/01/2014	30/01/2014	
26	0796524	LEON GONZALEZ DIEGO MAURICIO	00247932	622593	APÚNTATE	29/01/2014	31/01/2014	
27	0783605	GALVIS CAMACHO DANEICIS DEL CARMEN	00228073	003233	BOLSA	31/01/2014	3/01/2014	
28	0653403	PEREZ ARDILA KEYBEL	00309264	621125	APÚNTATE	31/01/2014	3/01/2014	
29	0653403	DUQUE CARDONA CLAUDIA PATRICIA	00372626	615714	APÚNTATE	31/01/2014	31/01/2014	
30	0798146	CHARRY LOPEZ MARIO ANDRES	00271580	626151	APÚNTATE	3/02/2014	5/02/2014	
31	C796395	GOMEZ ACEVEDO ADRIANA PATRICIA	00358396	003181	BOLSA	3/02/2014	5/02/2014	
32	0783122	LENA MARGARITA ARON	00023295	315823	APÚNTATE	4/02/2014	6/02/2014	
33	0796460	LAZARO SANTANDER CAROLIN	00228045	628464	APÚNTATE	5/02/2014	7/02/2014	
34	C792810	CARRENO DIAZ MARY ISABEL	00189415	617581	APÚNTATE	7/02/2014	7/02/2014	
35	C340386	AVILA ROBLES YESICA ANDREA	00190469	003181	BOLSA	7/02/2014	7/02/2014	
36	0340714	MEJIA VILLARREAL LAURA INES	00372630	615719	APÚNTATE	10/02/2014	12/02/2014	
37	0797895	GONZALEZ LOPEZ CESAR FERNANDO	00355465	629729	APÚNTATE	11/02/2014	13/02/2014	
38	0340244	GARCIA TORRES DIEGO ARMANDO	00310373	634563	APÚNTATE	11/02/2014	13/02/2014	
39	0796032	RINCON GONZALEZ CESAR AUGUSTO	00368390	607681	APÚNTATE	12/02/2014	14/02/2014	
40	C340400	MATAJIRA MARIN MARCELA	00190941	638007	APÚNTATE	12/02/2014	14/02/2014	

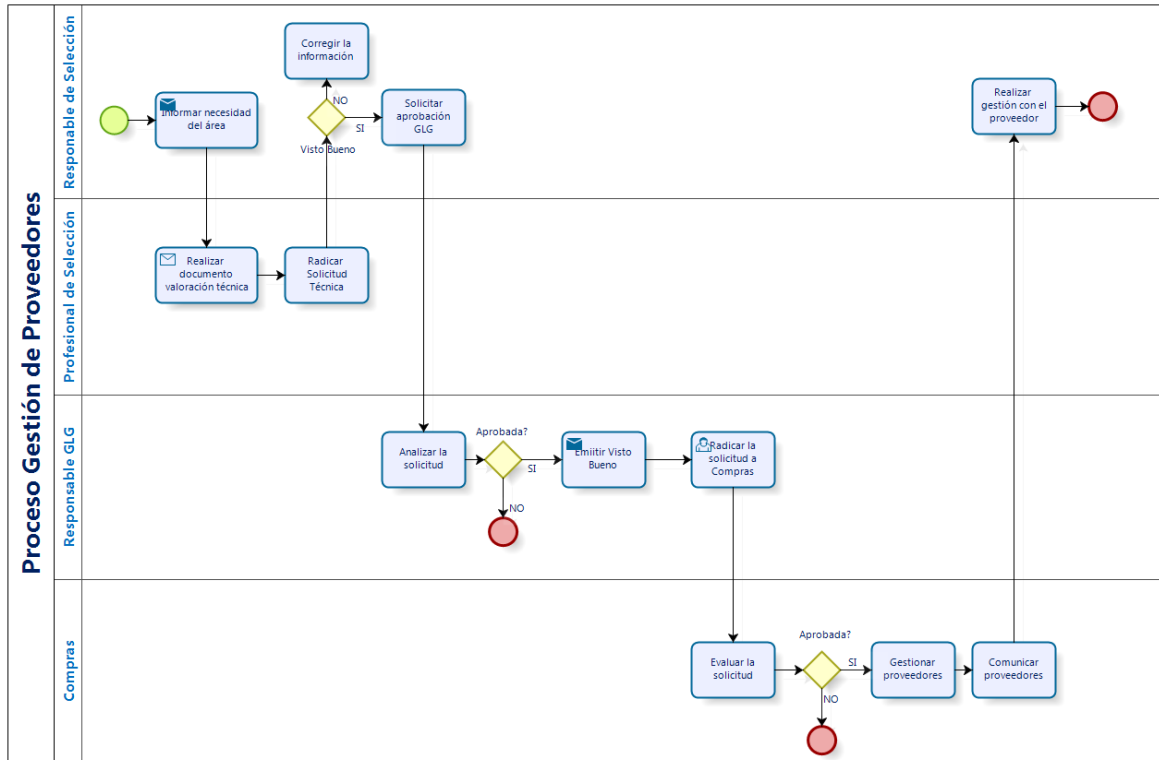
## ANEXO 20. Entrevista de Adecuación, Seguimiento y Desarrollo

	<b>ENTREVISTA DE ADECUACIÓN, SEGUIMIENTO O DESARROLLO</b>	
	Código Procedimiento: RRHH -GH - 09	Fecha: Noviembre de 2013
Versión: 1	Responsable: Gestor de Recursos Humanos	
RECURSOS HUMANOS - CENTRO DE GESTIÓN Y POLÍTICAS		
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">FECHA</div>		
<b>ENTREVISTAS DE ADECUACIÓN, SEGUIMIENTO O DESARROLLO</b>		
<b>INTRODUCCIÓN</b>		
Nombre / Apellido	_____	
Fecha de nacimiento	_____	No. Cédula _____
Carrera/Nivel	_____	
Cargo	_____	
Nombre Dependencia	_____	
Nombre Jefe inmediato	_____	
<b>ADECUACIÓN</b>		
1. En caso de voler hacia atrás en el tiempo ¿ Elegiría la misma dependencia donde está?		
_____		
2. Porqué estudio los estudios que ha realizado?		
_____		
3. Cuál es la motivación más importante para usted?		
_____		
4. Cómo considera el clima laboral en su dependencia?		
_____		
5. De 1 a 5, califique su nivel de adaptación en el área, donde 1 es poco y 5 mucho		
_____		
<b>SEGUIMIENTO</b>		
1. Que dificultades y/o conflictos ha tenido en su trabajo?		
_____		
2. Qué concepto tiene sobre el trabajo, la organización y de sus funciones?		
_____		
3. Como considera su tipo y nivel de retribución/ salario?		
_____		


## ANEXO 21. Identificación, Descripción y Análisis de los Procesos

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS BBVA COLOMBIA	
ÁREA SELECCIÓN	
Nombre del Cargo:	Profesional
Responsable del Proceso:	Sandra Patricia Cordillo
Objetivo del Proceso:	Garantizar la adquisición y habilidad técnica básica frente a las nuevas responsabilidades de los nuevos ocupantes en los diferentes campos en el Banco, ya sea por ingresos o promociones. A través del Programa de inducción al banco y al campo.
Recursos o herramientas para llevar a cabo el proceso:	Herramiental Google - People Soft (información) - e-campus - Galaxia (cuadro de mando) - BMC Remedy - GPS (aplicativo para computar)
Áreas que intervienen en el proceso:	1. DCYT 2. Gestión de Recursos 3. Compras e insumos y recursos 4. Formación 5. Negocios Bancarios 6. Riesgos.
Indicadores:	1. % inducción al banco. 2. % aducción al campo. 3. % cursos obligatorios de ingresos. 4. % entrega de inductores.
PROCESOS	
Nombre del proceso:	Inducción al campo - Nuevos Funcionarios
Descripción:	
<p>Recursos envía correo con inf del }            funcionario para solicitar }            curso }            código            campo            fecha de ingreso            nombre</p> <p>↓</p> <p>Se crea athena a los Adm de }            e-campus - creación de }            usuarios }            por correo</p> <p>↓</p> <p>Recibe correo de athena            procesado de athena</p> <p>↓</p> <p>⊙</p>	

## ANEXO 22. Diagramación y Documentación de los Procesos



## ANEXO 23. Revisión y Aprobación de las mejoras de los Procesos

REVISIÓN, VALIDACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS MEJORAS A LOS PROCESOS				
	Fecha: Diciembre de 2013			
	Estudiante: Laura Carolina Cofitzares		Responsable: Gerente Selección	
RECURSOS HUMANOS				
DOCUMENTOS EXISTENTES				
Documentos Existentes	Proceso en el que interviene	Propuesta de Mejora	Validación de información	Extracción de la información
Estandarización del formato de Valoración.	Proceso de Reclutamiento	Definir el formato según número de calidad, parametrizar los formatos, de finir 3 tipos - interno, externo, bicultural.	La información que contiene el formato es similar al q se tenía, se incluyó la profesión y de calidad, el % de participados.	La información se extrae de la base de RRHH y de las pruebas realizadas.
Manual políticas de Selección	Proceso Selección de Personal.	Continuar y consolidar todas las políticas que tiene el área, la mejora propuesta es la de crear el manual de políticas.	La información fue consultada con documentos sector, consultas y una versión de documento de Español.	La información contenida en el manual se deberá actualizar al modificar cualquier política y/o proceso.
Almacenamiento resultados Pruebas de Candidatos.	Proceso Selección de Personal	Hay día tener en el área local e del equipo, la propuesta se hace para crear un documento compartido y de acceso para todos. (Interno- Externo).	La estructura y la información fue extraída de la base de datos del equipo.	La carpetas serán alimentadas día a día con la pruebas que se realicen y éstas deberán ser digitalizadas.
Actualización y diseño de formato de entrevista e Informe de presentación de resultados proceso de selección.	Proceso Selección de Personal.	Propuesta de estructura mejor al formato, número de evaluación, clarificar el concepto del evaluador.	La información fue validada con los productos que manejan el proceso.	La información se extraerá de las entrevistas realizadas.
Estructurar el listado de la solicitud de documentos de Ingreso.	Proceso de Contratación	Mejorar la estructura de la comunicación, la forma y el día de emitir el documento.	La información se depura con el Gerente, ver la opción de eliminar cosas y verla más precisa.	La extracción de la información será de nuevos documentos que se vayan.
Rediseño de las carpetas	Proceso de Contratación	Mejorar la estructura, la parametrización y la calidad de la misma.	Se quiere que fuera de fácil entendimiento y manipulación por el usuario.	La información fue extraída de la carpeta actual y se multiplica el día que cambia el proceso y/o estructura de documentos.

## ANEXO 24. Acta Reunión Análisis de los Procesos

**BBVA**

### 1. REUNIONES

1. CONOCIMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN -Aplicativos De Bonita Y Peoplesoft	
FECHA	09/04/2013 – 8:30 a.m.
PARTICIPANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Laura Cañizares – Practicante de Selección</li> <li>o Catalina Acevedo – Analista Organizacional G&amp;D</li> <li>o Edith Ramirez - Analista Organizacional G&amp;D</li> </ul>
INFORMACIÓN ENTREGADA	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Pantallas de Bonita</li> <li>o Pantallas de Peoplesoft</li> <li>o Formato para registrar los inscritos a las vacantes</li> <li>o Formato de resultados Finales de los procesos de Vacantes.</li> </ul>

2. DETALLE DEL PROCESO	
FECHA	09/04/2013
PRIMERA PARTE	8:30 a.m – 11:00 a.m.
PARTICIPANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Laura Cañizares – Practicante de Selección</li> <li>o Catalina Acevedo – Analista Organizacional G&amp;D</li> <li>o Edith Ramirez - Analista Organizacional G&amp;D</li> </ul>
INFORMACIÓN ENTREGADA	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Nos confirmaron que aunque en FARO existe un manual de procedimiento del proceso, cada psicóloga lo realiza de forma diferente y no emplean en su totalidad el aplicativo Bonita.</li> </ul>
SEGUNDA PARTE	2:00 p.m – 5:00 p.m.
PARTICIPANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Gerardo Escobar – Gestor de Cenges</li> <li>o Laura Cañizares – Practicante de Selección</li> <li>o Catalina Acevedo – Analista Organizacional G&amp;D</li> <li>o Edith Ramirez - Analista Organizacional G&amp;D</li> </ul>
INFORMACIÓN ENTREGADA	Participación de los gestores de Cenges en el proceso de selección (Toda la información se maneja por correo electrónico).

3. REUNIÓN CANCELADA POR – EL AREA DE SELECCIÓN	
FECHA	24/04/2013 – 2:00 p.m.
PARTICIPANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Laura Cañizares – Practicante de Selección</li> <li>o Catalina Acevedo – Analista Organizacional G&amp;D</li> <li>o Edith Ramirez - Analista Organizacional G&amp;D</li> </ul>

## ANEXO 25. Verificación de las mejoras de los Procesos

REVISIÓN, VALIDACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS MEJoras A LOS PROCESOS -- VERIFICACION				
<b>BDVA RFFH</b> Fecha: Diciembre de 2017 Estudiante: Laura Carolina Cofre Responsable: Gerente Selección				
RECURSOS HUMANOS				
MEJORA	Contenido	Estructura	Funcionamiento	Responsable
Formato de Solicitud para cobrimiento de Vacante.	Validar si el tema de habilidades se solicita y ver la opción de aplicar internet el formato	Buena estructura y ahí para el manejo de perfil.	Validar el tema del manejo, si digital y/o impreso	Luz Marlen Gal Galarza Michelle Vega Gerente.
Centralización de las actividades, documentos y formatos del proceso de selección.	Hay ahí la información que contiene la experiencia, incluso los procesos de selección y el currículum.	Alineada con la estructura corporativa "Mujeres Empujadas"	Práctico - Procesos sencillos	Luz María Profesional Michelle Vega Gerente.
Control del reclutamiento Externo	Incluir nuevas oportunidades de oferta (no hay de vista). Incluir la ciudad, para distinguir las ciudades.	Hay o disminuir la información al final de la lista. Colocar información sobre los resultados	Hay ahí la información y puede incluir las hojas de vida incluidas	Catalina Bustos Coordinadora
Estandarización del formato de Valoración.	Incluir y separar los puntajes para calificación y otros casos. Incluir ejemplos de valores por casos.	Al final del formato, retirar el final del ciclo de selección.	Permite separar los procesos de selección y ver las competencias y habilidades del mismo.	Maria del Pilar Profesional Cecilia.
Automatización Envío Oferta Salarial	Aclarar el contenido por nuevos políticos y lo actualizado de los mismos.	Mejorar: - Estandarizar todos de valores - Dar la opción de cobro de la RFA	Disminución del tiempo de envío de ofertas mensuales. Muy práctico.	Luz María Profesional Galarza.
Estandarización y actualización comunicaciones proceso de selección.	Consejos de consejos de pruebas, por ciudades con el formato. Hay errores en la explicación	La estructura de la información es clara.	Permiten la claridad de la oferta y eliminar largas de tiempo en el envío.	Natalia Santos Profesional Michelle Vega Gerente.
Manual políticas de Selección	Modificación de la publicación y comunicación de los procesos.	Estructura el manual de acuerdo al proceso.	Práctico para consulta y lo capacitador del personal del área.	Gerente de Selección Michelle Vega
Almacenamiento resultados Pruebas de Candidatos.	Crear carpetas por año y por mes.	Muy práctico.	Hay un parte permite que todo el equipo tenga acceso a los datos.	

## ANEXO 26. Presentación de la Capacitación

**BBVA**

3 de Febrero de 2014

# MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA

**BBVA COLOMBIA  
2013**



**BBVA**

### ÍNDICE

1. Procesos de Gestión Humana
2. Diagnóstico
3. Matriz de Priorización
4. Procesos Vs Mejoras

## ANEXO 27. Sugerencias de las Mejoras

Estudiante: Laura Carolina Caffizares		PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA
RECURSOS HUMANOS		
Mejoras	Sugerencias a las Mejoras	
Estandarización del formato de Valoración.	Realizar un formato finalizado y con fórmulas para el proceso de Bafut, incluir conocimientos específicos.	
Manual políticas de Selección	Incluir las fechas de actualización, mejorar la decoración del manual; anexar formatos utilizados.	
Almacenamiento resultados Pruebas de Candidatos.	Colocar pruebas internas a parte de las externas.	
Actualización y diseño de formato de entrevista e Informe de presentación de resultados proceso de selección.	Formato Entrevista = crear 2, uno para auxiliares y otro para demás cargos. Informe resultados = digitalizar = , incluir firma gestor.	
Estructurar el listado de la solicitud de documentos de Ingreso.	Colocar primero el certificado de firmas y cedonhas, con la renuncia si aplica y cargos e-rumpus.	
Rediseño de las carpetas	Que sean prácticas y la información organizada y sobre todo eficiente y utilitaria.	
Formato de Solicitud para cubrimiento de Vacante.	Formato que contenga información de: - habilidades, conocimientos, requisitos...	
Centralización de las actividades, documentos y formatos del proceso de selección.	Recoger todos los formatos que se utilizan y crear un solo libro de dudas donde se pueda realizar consultas de los mismos. - para todos -	
Control del reclutamiento Externo	Book con información de las hojas de vida que se reclutan, ya digan quien lo hace, en que proceso está y si acepta o no está en el proceso.	
Automatización Envío Oferta Salarial	Book y no se tenga que perder más tiempo, que se pueda enviar cuando al tiempo y que todos puedan tener acceso. Texto unificado para envío de oferta	
Estandarización y actualización comunicados proceso de selección.	Recopilar todos los comunicados de se quien, tanto del proceso de selección, reclutamiento y demás. Crear un formato para pruebas y estandarizar los de candidatos y la vacante.	
Comunicado Documentos de Ingreso	Estructurar mejor la comunicación como si fuera para personas que no están en la empresa.	
Elaboración de formatos de control en el proceso de contratación	Formular con firma de la persona quien recibe y tiempo... / para Nirma y Genel.	

## ANEXO 28. Tabla Resumen y Ficha de los Indicadores

ANEXO 28.Tabla Resumen y Ficha de los Indicadores - Microsoft Excel uso no comercial

BBVA

INDICADORES DE EFECTIVIDAD  
GESTIÓN HUMANA - RECURSOS HUMANOS

No.	Proceso	Nombre Indicador	Origen de los datos	Objetivo	Meta	Fórmula	Frecuencia medición	Responsable
1	Selección	Oportunidad Selección de Personal	Reporte consecución cobertura vacantes	Mide la cantidad de procesos gestionados a tiempo	90%	(Número de procesos cerrados/ número de procesos radicados ) *100%	Trimestral	Gestor de Selección
2	Reclutamiento	Documentación procesos de cobertura	Reporte consecución cobertura vacantes / Página Google Site	Mide la documentación y estandarización de los procesos de cobertura de vacantes	90%	(Número de matrices radicadas/ número de procesos radicados ) *100%	Semestral	Profesional Selección
3	Reclutamiento	Efectividad Reclutamiento Externo	Formato de Control Reclutamiento Externo	Mide el porcentaje de hojas de vida seleccionadas para cubrir vacantes	40%	( Número de hojas de vida reclutadas seleccionadas/ Número de hojas de vida reclutadas)*100%	Semestral	Reclutadoras
4	Selección	Promoción de Recursos Internos	Reporte consecución cobertura vacantes	Mide el porcentaje de cubrimiento con personal interno.	60%	(Número de Vacantes cubiertas con Recursos Internos/ Número de vacantes cerradas)*100	Trimestral	Gestor de Selección
5	Inducción	Efectividad selección de candidatos	Reporte consecución cobertura vacantes / Data Control Periodo de Prueba	Mide el porcentaje de procesos seleccionados efectivamente	90%	(Número de personas que aprueban periodo de prueba/ Número de personas seleccionadas)*100	Trimestral	Profesional Selección
6	Selección	Satisfacción de los Usuarios	Encuesta de Seguimiento Apúntate a la Vacante	Mide el nivel de satisfacción de los usuarios de la herramienta Apúntate a la Vacante.	90%	(Número de personas satisfechas/ Número de personas encuestadas)*100	Semestral	Administrador Apúntate
7	Reclutamiento	Cumplimiento de perfil de las hojas de vida	Base de Control de Reclutamiento	Mide el número de hojas de vida que responden a las características definidas en el reclutamiento sobre el	80%	( Número hojas de vida que cumplen con el perfil / Número de hojas de	Cuatrimestral	Analista de Reclutamiento

Tabla de Indicadores Fichas de los Indicadores

Listo Bloq Mayús Bloq Num 80% ES 05:04 p.m. 16/05/2014

## ANEXO 29. Datos para Ejecutar los Indicadores

ANEXO 29. Datos para Ejecutar los Indicadores - Microsoft Excel uso no comercial

**BBVA** **INDICADORES DE EFECTIVIDAD**  
**GESTIÓN HUMANA - RECURSOS HUMANOS**

Proceso	Nombre Indicador		ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-12	nov-13	dic-13
Selección	Oportunidad Selección de Personal	Planeado			90%			90%			90%			90%
		Ejecutado			88%			71%			76%			79%
Reclutamiento	Documentación procesos de cobertura	Planeado						90%						90%
		Ejecutado												
Reclutamiento	Efectividad Reclutamiento Externo	Planeado						40%						40%
		Ejecutado						-						43%
Selección	Promoción de Recursos Internos	Planeado			60%			60%			60%			60%
		Ejecutado			69%			59%			62%			62%
Inducción	Efectividad selección de candidatos	Planeado			90%			90%			90%			90%
		Ejecutado			92%			76%			89%			88%
Selección	Satisfacción de los Usuarios	Planeado						90%						90%
		Ejecutado						83%						87%
Reclutamiento	Cumplimiento de perfil de las hojas de vida reclutadas	Planeado				80%				80%				80%
		Ejecutado				-				-				65%
Selección	Participación tiempo promedio proceso selección	Planeado						70%						70%
		Ejecutado						68%						68%
Reclutamiento	% Utilización Bolsas	Planeado						40%						40%
		Ejecutado						36%						50%
Gestión de Perfiles, Códigos y Oficinas	% Temporalidades Perfiles	Planeado												40%
		Ejecutado												23%
Datos Promedios de actividades ejecutadas														
Oportunidad Selección de Personal			Numerador		91			85			94			203

05:05 p.m.  
16/05/2014

## ANEXO 30. Datos para Ejecutar los Indicadores

**BBVA**

### ANÁLISIS INDICADORES DE EFECTIVIDAD GESTIÓN HUMANA - RECURSOS HUMANOS

INDICADORES DE GESTIÓN			
INFORME PRESENTADO A LA DEPENDENCIA DE GESTIÓN HUMANA BBA COLOMBIA			
ORGANIZACIÓN:	BBVA Colombia		
GERENTE GESTIÓN HUMANA:	José Alberto Silva León		
NOMBRE PLAN DE ACCIÓN:	Control de los Procesos de Gestión Humana		
PERIODO INFORMADO			
AÑO (S)	Indicadores medidos durante Junio 2013 a Marzo de 2014		
Procesos de Gestión y Control de Gestión Humana			
Nombre del Indicador	Fórmula del Indicador	Cálculo del Indicador (último calculado)	Análisis y/o comportamiento
Oportunidad Selección de Personal	(Número de procesos cerrados/ número de procesos radicados)*100%	88%	Este indicador permite medir la cantidad de procesos cerrados, en la trazabilidad trimestral de estos indicadores se identifica el crecimiento de cumplimiento del objetivo, entre Junio y Septiembre hay una variación del 7%, entre Octubre y Diciembre del 4% y entre Enero a Marzo del 10%.
Efectividad Reclutamiento Externo	( Número de hojas de vida reclutadas/ Número de vacantes radicadas)*100%	43%	Gracias a la creación de la herramienta de control de hojas de vida externas se permitió medir la función de las reclutadoras y ver la efectividad de los procesos que realizan. El 43% de la cobertura de vacantes se realiza con personal interno, lo cual indica el cumplimiento de lo planeado (40%).
Promoción de Recursos Internos	% Promoción de Recursos Internos	69%	El 64% de los procesos de cobertura de vacante se realiza con promoción interna, lo cual genera en los funcionarios crecimiento profesional y ahorro de costos en la organización. En los últimos 4 trimestres se presenta una variación promedio del 7%.
Efectividad selección de candidatos	(Número de personas que aprueban periodo de prueba/ Número de personas seleccionadas)*100%	92%	Este resultado, presenta un nivel aceptable toda vez que acumula un 92% en el desempeño de efectividad de los procesos de selección a través del cumplimiento del periodo de prueba.

### ANEXO 31. Asistencia Capacitación Procesos Gestión Humana

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DE BBVA COLOMBIA				
CAPACITACIÓN				
No.	NOMBRE Y APELLIDO	CÓDIGO	FECHA	FIRMA
1	Laura Jimena Mora Guzmán	CE32853	10/02/2014	
2	Anna María Salas Kalil	CE29606	10/02/2014	
3	Jocely Catalina Benal F	CE29605	10/02/2014	
4	Angela Marcela Perilla Acuña	CE31878	10/02/2014	
5	S. Sana Trujillo V.	CE34852	10/02/2014	
6	José Zambrano	CE31596	10/02/2014	
7	Catalina Cuintero Lopez	CE28080	11/02/2014	
8	Clara Fernanda Jarama	CE22560	11/02/2014	
9	Juliana Melissa Mazuera M.	CE31877	11/02/2014	
10	Jenny Patricia Camillo C.	CE310922	11/02/2014	
11	Natalia Santos Camillo	CE392901	11/02/2014	
12	Ana María Ochoa	CE31917	11/02/2014	
13	Andrea Arevalo	CE25602	11/02/2014	Andrea Arevalo
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				