

**Universidad Nacional de Ingeniería  
Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas**



**Herramientas para Gestionar el Talento Humano**

**Caso: Modelo de Simulación para el  
Planeamiento Salarial de una Empresa  
Financiera**

**Informe de Ingeniería  
Para Optar el Título Profesional de  
Ingeniero de Sistemas**

**Félix Alfredo Zea Valenzuela**

**Lima – Perú  
2003**

*Dedicado con mucho cariño a mi madre  
y a mi hija Alexandra.*

## Índice General

Índice de figuras	6
Descriptores temáticos	9
Resumen ejecutivo	10
Introducción	12
Capitulo I Antecedentes	14
1.1 Diagnostico estratégico	16
1.1.1 Principales indicadores del BCP	16
1.1.2 Identidad Corporativa del BCP	19
1.1.3 Anterior Identidad Corporativa del BCP	21
1.1.4 Diseño Organizacional del BCP	22
1.1.5 Análisis FODA	24
1.2. Diagnostico funcional	27
1.2.1 Principales productos	27
1.2.2 Principales clientes	28
1.2.3 Principales proveedores	29
1.2.4 Principales procesos internos	30
1.2.5 Diseño organizacional de la División de Recursos Humanos	32

Capitulo II Marco Teórico	37
2.1 Gestión del conocimiento y el Capital Intelectual	37
2.2 Evaluación de desempeño y análisis del potencial	39
2.3 Sistemas de compensaciones	40
2.4 Principales procesos salariales	43
2.5 Metodología para el Planeamiento Salarial	44
2.5.1 Conceptos salariales	46
2.5.2 Método de cálculo de las propuestas salariales	56
2.5.3 Proceso de generación de propuestas	68
2.6 Simulación de sistemas	76
Capitulo III Proceso de toma de decisiones	79
3.1 Planteamiento del problema	79
3.2 Alternativas de solución	82
3.3 Metodología de solución y toma de decisiones	86
3.4 Estrategias adoptadas	90
Capitulo IV Evaluación de resultados	93
4.1 Evolución del desarrollo de software	94
4.2 Arquitectura de hardware	98
4.3 Herramientas para gestionar el talento humano	100
4.3.1 Herramientas de desarrollo profesional y personal	100
4.3.2 Herramientas para medir los resultados e identificar necesidades de las personas	102
4.3.3 Herramientas de compensación basados en resultados y contribuciones de las personas	105

4.3.4 Herramientas para medir la satisfacción de las personas	108
4.4 Caso: módulo de planeamiento salarial	112
4.4.1 Niveles de seguridad del Sistema de Administración de Recursos Humanos	113
4.4.2 Sub módulo de Planeamiento	115
4.4.3 Funcionamiento del módulo de planeamiento salarial	116
4.3.3.1 Definición y/o ajuste de políticas salariales	120
4.3.3.2 Cálculo de propuestas y costos de incremento	125
4.3.3.3 Análisis de sensibilidad	120
Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones	132
5.1 Conclusiones	132
5.2 Recomendaciones	134
Bibliografía	136
Anexo A Principales unidades de negocio del Banco de Crédito	137
Anexo B módulo de administración y seguimiento salarial	144
Anexo C módulo de administración y seguimiento salarial	161

## Índice de las principales figuras

### Capitulo I Antecedentes

1-7 Evolución de los Principales Indicadores del BCP 1999-2002	17
1-2 Estructura Organizativa del Banco de Crédito del Perú	23
1-3 Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades	25
1-4 Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas	26
1-5 Participación de la División de Recursos Humanos en el BCP	27
1-6 Organigrama de la División de Recursos Humanos	32

### Capitulo II Marco Teórico

2-1 Sistemas de Compensaciones utilizados por el BCP	41
2-2 Escala Salarial Base de Mercado	42
2-3 Esquema General del Planeamiento Salarial	45
2-4 Grupo Escala	47
2-5 Grado Salarial	48
2-6 Escala Salarial Base Interna	49
2-7 Horizonte Base	49
2-11 Determinación de la Escala Salarial Interna	53
2-13 Matrices Salariales	56
2-14 Matriz PER vs. Desempeño Individual	57
2-15 Matriz PER vs. Ranking Porcentual	58

2-16 Matriz Grado Salarial vs. Permanencia en el Grado Salarial	60
2-17 Matriz Grado Salarial vs. Desempeño Individual	61
2-20 Timing Promedio	66
2-21 Cálculo de Planillas y Costos Anuales	68
2-22 Procesos de Planeamiento Salarial	69
2-27 Interfase entre Planeamiento Salarial y Administración Salarial	75
Capitulo II Toma de Decisiones	
3-1 Perspectivas utilizadas para transformar RRHH	83
3-2 Organización para Administrar Proyectos	89
Capitulo IV Evaluación de Resultados	
4-1 Evolución del Desarrollo de Software de RRHH	96
4-2 Arquitectura de Hardware de RRHH	99
4-3 Sistema de Mejora de Desempeño	103
4-4 Compensación basada en la contribución de las persona	107
4-5 Clima Laboral	111
4-6 Ingreso al Sistema de Administración de Recursos Humanos	112
4-8 Módulo de Planeamiento de Puesto – Modificación de Puestos	117
4-9 Procesos de Planeamiento Salarial	118
4-10 Indicadores para el Análisis de Sensibilidad	119
4-11 Registro de Definiciones Salariales	120
4-12 Registro de Escalas Salariales	121
4-13 Registro de Horizontes Salariales	122
4-14 Registro de Matrices Salariales	123

4-15 Proceso de Carga del Universo	124
4-16 Resultados de Proceso de Cálculo	125
4-17 Relación de Propuestas de Incremento	126
4-18 Detalle de las Propuestas de Incremento	127
4-19 Resultados por Unidad y Grupo Escala	128
4-20 Resultados por Unidad y Timing	129
4-22 Comparación de Indicadores entre Unidades	130
4-23 Interfase con Administración Salarial	131
<b>Anexo B Módulo de Administración y Seguimiento Salarial</b>	
B-1 Ingreso al Sistema de Gestión de Recursos Humanos	144
B-2 Procesos de Administración Salarial	149
B-3 Carga de Propuestas de Incrementos	150
B-4 Ingreso al MASS	151
B-5 Costos de Remuneraciones por Unidades	152
B-6 Relación de las Propuestas de Incremento	154
B-7 Detalle de una Propuesta de Incremento	154
<b>Anexo C Interfase en Administración Salarial y Planillas</b>	
C-2 Interfase entre Administración Salarial y Planillas	162
C-3 Definición de las Interfases con Planilla	164
C-4 Ejecución de Interfases	165
C-5 Reporte de Aumentos	166
C-6 Cálculo de Concentos	167
C-7 Boleta de Liquidación de Haberes	168

## **Descriptorios Temáticos**

Gestión del talento

Gestión del conocimiento

Capital Humano

Diseño organizacional

Motivación

Empowerment

Compensación

Outsourcing

Outplacement

## **Resumen Ejecutivo**

Los modelos, metodologías y enfoques de gestión de las personas evolucionan con el tiempo. En la actualidad las organizaciones reconocen que las personas se han constituido como factor crítico para el logro de sus objetivos. Las personas pasaron de ser consideradas recursos o extensiones naturales de las máquinas para convertirse en socias de las organizaciones pues poseen lo que es más valioso y escaso en la actualidad: el capital intelectual.

La Administración de Recursos Humanos da paso a la Gestión del Talento Humano como medio para potenciar el desarrollo de las personas y a la vez lograr cumplir los objetivos organizacionales.

El Banco de Crédito del Perú no es ajeno a estos cambios. A partir de 1996 la División de Recursos Humanos adopta una serie de cambios con la finalidad de transformarse en una unidad estratégica y participativa, en las decisiones importantes del banco. Para lograr ello adopta medidas para dejar de ser una unidad centralizada, operativa y burocrática.

En la actualidad la División de Recursos Humanos está comprometida y alineada con la nueva visión de Credicorp mediante la gestión eficiente de su capital humano.

Parte de esta transformación se logró con la innovación tecnológica y mejora en la eficiencia operativa mediante el uso de tecnologías de información. La continua búsqueda de herramientas que permitan mejorar aun más la gestión hace en estos momentos a la División de Recursos Humanos líder en la Gestión del Talento Humano en el Perú y en esta parte del continente.

El presente informe presenta el proceso de transformación que llevó a cabo la División de Recursos Humanos para convertirse de una unidad operativa a una de las unidades más importantes del banco.

Uno de los factores que contribuyó al éxito de este proceso de transformación, fue la construcción de herramientas para que las unidades de negocios puedan gestionar a las personas a su cargo, especialmente aquellas orientadas al desarrollo personal y profesional denominadas *herramientas de gestión del talento humano*.

Finalmente para entender la importancia del proceso de desarrollo tecnológico de RRHH se muestra un extracto de las *Memorias del BCP 2002* del capítulo referido a los principales logros obtenidos.

*En el año 2002... hemos finalizado la construcción de los sistemas y aplicativos de Recursos Humanos necesarios para una eficiente gestión de nuestro personal y podremos disponer de la información que nos permita establecer comparaciones de eficiencia con empresas a nivel internacional*

Javier La Rosa, Gerente División de Recursos Humanos

## **Introducción**

En el primer capítulo, denominado Antecedentes, se detallan las principales características del Banco de Crédito del Perú, tales como los principales indicadores de resultados, la imagen corporativa, su diseño organizacional y las matrices FODA. También se describe a la División de Recursos Humanos, detallando sus principales procesos, clientes, proveedores, productos y las responsabilidades de sus unidades.

El capítulo II, Marco Teórico, está centrado en la presentación de la metodología empleada para realizar el Planeamiento Salarial. Se introducen conceptos tales como sueldo de referencia, split, PER, timing, grado salarial, grupo escala, horizonte salarial, matrices salariales etc. Para un mejor entendimiento del método de cálculo, se desarrolla un caso detallando las variables que intervienen y la forma de interpretación de los resultados.

El capítulo III, Proceso de Toma de Decisiones, se presenta los problemas iniciales que tuvo la División de Recursos Humanos, el cambio de visión y las estrategias adoptadas, para llevar a cabo su proceso de transformación de unidad burocrática y centralizada a una estratégica e importante de banco.

En el capítulo IV, Evaluación de Resultados, se describe el desarrollo tecnológico, tanto en software como en hardware. La importancia de las Herramientas de Gestión del Talento Humano son explicadas en este capítulo detallando el Módulo de Planeamiento Salarial.

Los Anexos B y C complementa al proceso de Planeamiento Salarial mostrando los procesos y módulos tales como la Administración Salarial y la Interfase con Planillas.

## **Capítulo I**

### **Antecedentes**

El *Banco de Crédito del Perú* (BCP) es una empresa del Grupo Credicorp con el 90.55% de participación. El Banco es una sociedad anónima constituida el 3 de abril de 1889 y autorizada a operar por la Superintendencia de Banca y Seguros. Su objeto social es favorecer el desarrollo de las actividades comerciales y productivas en el Perú; con este fin está facultado a captar y colocar recursos financieros y efectuar todo tipo de servicios bancarios y operaciones que corresponden a los bancos múltiples, de acuerdo con la Ley No.26702 – Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS.

El *Grupo Credicorp*, es una empresa de responsabilidad limitada constituida en las Bermudas en 1995, es uno de los grupos financieros más sólidos y reconocidos en Latinoamérica por las empresas que lo conforman y adicionalmente por los repetidos éxitos en las operaciones que ha iniciado en diferentes países. Sus acciones se cotizan en las bolsas de Lima y Nueva York. El Grupo Credicorp está conformado por las siguientes empresas:

- Bancos: Crédito de Perú, Crédito de Bolivia, Tequendama de Colombia, Atlantic Security Bank de Miami.

- Subsidiarias: Financiera de Crédito, Credibolsa, Credifondo y Servicorp de Perú
- Aseguradoras: Pacífico Peruano Suiza de Perú y Pacífico Vida de Perú

El Banco Crédito cuenta con este sólido respaldo, para ofrecer a todos sus clientes la experiencia, solidez y corresponsalía con la que siempre es importante trabajar.

El Banco desarrolla sus actividades a través de una red nacional de 248 sucursales y agencias, además de sucursales en el exterior (establecidas en Nassau y Nueva York) y una oficina de representación en Santiago de Chile.

En Agosto del 2002, el Banco de Crédito presentó su nueva identidad corporativa, que se refleja en una nueva filosofía para el BCP. La nueva identidad BCP representa un nuevo capítulo en la historia del banco y se sustenta en la consolidación del trabajo esforzado que se ha realizado en los últimos años, mejorando el servicio, simplificando los procesos internos, y siendo más eficientes y ágiles.

La nueva filosofía significa hacer del BCP un banco cercano, preocupado en hacer las cosas más sencillas y fáciles a sus clientes. Esta nueva filosofía BCP implica el desafío de poner en práctica una nueva promesa que se reflejará en cada interacción con el cliente, en los productos y servicios que se desarrollen a partir del cambio de imagen.

## **1.1 Diagnóstico Estratégico**

### **1.1.1 Principales Indicadores del BCP**

En la Figura 1-1 se muestra la evolución de los principales indicadores del Banco de Crédito del Perú.

Lo primero que podemos resaltar es la utilidad neta obtenida en el ejercicio de 2002 correspondiente alrededor de 228 millones de soles, 25% superior al 2001. Esto es aún más meritorio si consideramos que durante el año 2002 se hicieron fuertes inversiones en la División de Sistemas en la integración de los aplicativos orientados hacia una economía de escala, en gastos no contemplados de reestructuración del personal y en gastos por cambio de imagen.

Respecto a la evolución podemos comentar que el Banco de Crédito muestra una rentabilidad sostenida. El año más difícil fue el 2,000 originado por la coyuntura económica que vivió del Perú y los gastos devengados del Proyecto 2000: Y2K.

En diciembre 2002 el Banco de Crédito del Perú se fusionó con el Banco Santander, logrando con ello mejorar su participación en el mercado financiero. Así la participación en depósitos paso de 28.7% a 38.7% y la participación en colocaciones de 32.7% a 36.3% consolidando su participación en el mercado.

Otro punto importante a analizar es la eficiencia operativa del banco representado por el indicador *Gastos operativos sobre ingresos totales* 55.9%. El banco está muy preocupado en mejorar este indicador, pues para

**Evolución de los Principales Indicadores del BCP  
1999-2002<sup>1</sup>**

Principales Indicadores*	1999	2000	2001	2002
<b>Rentabilidad</b>				
Utilidad neta (millones de soles)	109.8	69.8	182.9	228.1
Utilidad neta por acción (S/. por acción)	0.10	0.06	0.17	0.21
<b>Operativos</b>				
Gastos operativos sobre ingresos totales	61.6%	57.7%	57.5%	55.9%
Gastos operativos sobre activos promedio	5.1%	4.9%	5.0%	4.5%
<b>Balance (fin de periodo)</b>				
Activos (millones de soles)	22,011	21,122	21,195	25,503
Préstamos netos	14,007	12,524	11,623	14,184
Depósitos	17,703	16,889	17,268	20,583
Patrimonio neto	1,697	1,728	1,861	1,995
<b>Posicionamiento</b>				
Participación en los depósitos				38.7%
Participación en las colocaciones				36.3%
<b>Personal</b>				
Número de empleados	7,532	7,417	7,747	8,356
Gastos de personal		478,020	469,199	519,271

**Figura 1-1**

*Tomado de las Memorias del BCP 2002 que se encuentran disponibles en [www.viabcp.com](http://www.viabcp.com)*

ser competitivos internacionalmente se requiere que su valor sea alrededor de 45%. Es más, el Banco Continental BBV lo supera en este indicador.

El banco para mejorar su eficiencia operativa contrato el año 2001 los servicios de London Consulting Group, consultora de prestigio internacional dedicada a certificar procesos operativos y encontrar oportunidades de mejora. Dicha consultora encontró y recomendó mejoras en tres áreas del banco: Recurso Humanos, División de Sistemas y Banca de Servicio.

Debemos considerar que alrededor del 60% de los gastos operativos del banco pertenecen a gastos de personal correspondientes a cuentas que son administradas por la División de Recursos Humanos.

A partir de estas recomendaciones la División de Recursos Humanos adopto una política de control, seguimiento y distribución de los gastos con la finalidad de disminuirlos o en su defecto aprovecharlos de una mejor manera.

El banco no solo está interesado en mejorar sus indicadores financieros sino también en lograr mejorar la calidad de sus procesos, tanto para los clientes internos como externos. Es por ello que se encuentra aplicando el *Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige* a nivel institucional, siendo la División de Recursos Humanos el líder del equipo de Orientación al Personal.

Como se puede apreciar la División de Recursos Humanos tiene una importante presencia a nivel institucional y contribuye activamente al logro de las metas y objetivos del banco.

### **1.1.2 Identidad Corporativa del BCP<sup>2</sup>**

El banco desde hace aproximadamente 2 años está en un proceso de renovación de su identidad, como muestra tenemos el cambio de su misión, visión e imagen. Estos esfuerzos están orientados a hacer una banca simple y eficiente.

#### **Misión**

“Servir al cliente”

#### **Visión**

“Ser un Banco simple, transaccional, rentable, con personal capacitado y altamente motivado”

Es necesario resaltar la importancia que tiene el capital humano en la visión “...con personal capacitado y altamente motivado”. Los esfuerzos de la División de Recursos Humanos están dirigidos a hacer realidad ésta parte de la visión.

#### **Valores**

##### **La ética**

“Somos una institución con integridad, conformada por personas honestas, responsables y leales que respetan las leyes y el derecho natural”.

##### **El cliente**

“Nuestra razón de ser. Nos debemos a nuestros clientes para conseguir su preferencia, fidelidad y permanencia”.

---

<sup>2</sup> Tomado de las Memorias del BCP 2002 que se encuentran disponibles en [www.viabcp.com](http://www.viabcp.com)

**Nuestra gente:**

“Tenemos los mejores profesionales. Incentivamos su desarrollo personal y profesional, así como su potencial emprendedor, en concordancia con los objetivos de nuestra institución”.

**Principios****La Innovación**

“Innovar continuamente en respuesta a los requerimientos del mercado, estimular la creatividad individual y en equipo, y respaldar las iniciativas que nos permitan ser más eficientes y competitivos, con el máximo de calidad y excelencia”.

**Dedicación**

“Estamos enfocados en mejorar nuestros procesos para hacer más simple la actividad bancaria de nuestros clientes”.

**Accesibilidad**

“Estamos al alcance de todos nuestros clientes en todo el país, en cualquier momento”.

**Flexibilidad**

“Ofrecemos soluciones prácticas y adecuadas a las necesidades de nuestros clientes, con la asesoría especializada de nuestros funcionarios”.

Como puede apreciarse la División de Recursos Humanos tiene un rol protagónico para lograr que la identidad de se haga realidad. Este objetivo no se logra con los métodos tradicionales de la Administración de Recursos Humanos sino con un nuevo enfoque denominado *Gestión del Talento Humano* donde posee un enorme valor la inteligencia, conocimientos y habilidades de las personas.

### **1.1.3 Anterior Identidad Corporativa del BCP<sup>3</sup>**

Para tener una idea de la magnitud del cambio de identidad y el esfuerzo que representa, se muestra la identidad vigente en el año 2,000.

#### **Misión**

“Brindar un servicio de excelencia a nuestros clientes a través de nuestro personal y con la oferta competitiva de productos y servicios financieros de máxima calidad, contribuyendo así al desarrollo económico y social del Perú”

#### **Visión**

“Mantener el liderazgo local y ritmo de crecimiento internacional en el negocio financiero, a través de la oferta de productos y servicios innovadores y rentables que nos permitan alcanzar estándares internacionales de calidad de servicio, rentabilidad, tecnología, solidez institucional y contribución social”.

---

<sup>3</sup> Tomado de las Memorias del BCP 2000

#### **1.1.4 Diseño Organizacional del BCP**

La estructura orgánica del banco se muestra en la Figura 1-2. Si bien es cierto la Figura 1-2 corresponde a la organización formal del banco existen otras estructuras organizativas orientadas a facilitar la gestión de los negocios.

El banco cuenta con aproximadamente 7,000 empleados distribuidos en alrededor de 1,200 unidades y 1,000 puestos. Las principales unidades de negocio son la División de Banca Empresarial, Banco Corporativa, Banca de Servicio, Banca Personal y la División de Mercado de Capitales. El detalle de sus funciones y segmentos de mercado se encuentran en el *Anexo A Principales Unidades de Negocio del Banco de Crédito*.

En la Figura 1-2 se aprecia que la División de Recursos Humanos pertenece a la Gerencia Central de Administración y es considerada como una unidad de staff.

## Estructura Organizativa BANCO DE CREDITO DEL PERU

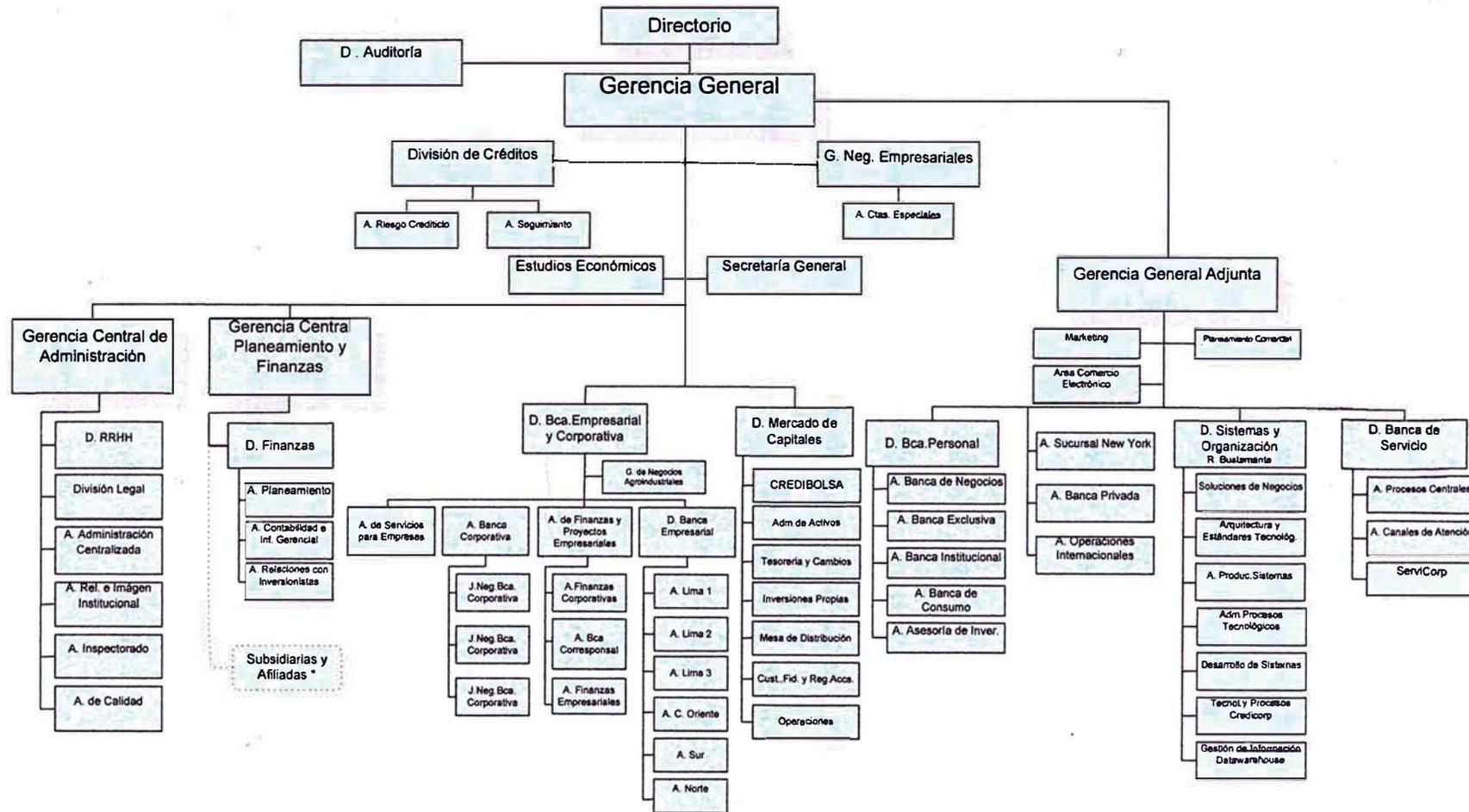


Figura 1-2<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Organigrama Oficial de BCP a Diciembre del 2001

### **1.1.5 Análisis FODA**

Observando los cuadros de análisis FODA, ver figura 1-3 *Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades*, podemos deducir que son las unidades de apoyo, tales como la División de Recursos Humanos, las que tienen impacto y responsabilidad al interior de la organización. Las debilidades se manifiestan básicamente en gastos operativos y en la falta de implementación de políticas o programas que favorezca el desarrollo de las personas que laboran dentro de la organización.

La implementación de canales formales de comunicación permite que las políticas y decisiones sean rápidamente difundidas a todos los miembros de la organización. Otra fortaleza importante es la capacidad de trabajo en equipo en proyectos de gran envergadura. Como ejemplo éxito podemos mencionar la fusión con el BSCH se logró con la participación de un equipo formado por las Unidades de Negocios, la División de Sistemas, la División de Recursos Humanos culminando el proyecto con éxito en sólo dos meses.

En el frente externo, ver figura 1-4 *Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas*, son las Unidades de Negocio las que tienen que encontrar nuevas oportunidades de negocio y reducir las amenazas. El diseño de nuevos productos y la determinación de nuevos segmentos de mercado son objetivos primordiales de estas unidades. Como ejemplo de aprovechamiento de la infraestructura tecnológica, estandarización de procesos y productos podemos mencionar el proyecto de Interconexión Perú-Bolivia mediante el cual se logró que el procesamiento de operaciones bancarias se realice de manera centralizada en el Perú.

## Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades<sup>5</sup>

Fortalezas	Debilidades
Los procesos de las unidades de negocios y administrativas se encuentran normalizados, estandarizados, documentados y con planes de contingencia.	Difusión inadecuada de la identidad del banco, los programas de difusión sólo se orientan a los niveles gerenciales y a las posiciones que se relacionan con los clientes externos.
Experiencia en la formación y trabajo de equipos para llevar a cabo proyectos de gran envergadura con miembros de diferentes áreas asegurando de esta manera la sinergia en el proyecto.	La envergadura de la organización y las múltiples necesidades administrativas originan que las necesidades no sean cubiertas a tiempo ocasionando insatisfacción en las unidades de negocio.
Permanente inversión en innovación y renovación tecnológica con la finalidad de reducir los costos operativos.	Altos costos operativos, originados básicamente por la falta de identificación de su origen e inadecuada distribución de los mismos.
Los sistemas de compensación se sustentan en el logro de resultados individuales, de equipo y corporativos, a diferencia de otras organizaciones que se basan en la antigüedad.	La automatización de los procesos operativos origina importantes gastos en el mantenimiento, actualización y disponibilidad de los aplicativos que lo soportan.
Medios formales de comunicación desde la alta gerencia hasta los puestos manuales y operativos a través de aplicativos orientados a difundir normas, políticas, metas así como recoger sugerencias e ideas.	Existencia de múltiples aplicativos departamentales lo que origina que la información no se encuentre centralizada y disponible para las unidades que la requieran en tiempo real.
No existe la presión de asociaciones sindicales y los pactos colectivos se han eliminado mediante convenios individuales, esto facilita el cambio de políticas y normas de personal.	La contribución de las personas al logro de los resultados de la organización sólo se mide en términos de gastos de personal y no como incremento en la calidad y acumulación de capital intelectual.
El diseño organizacional es flexible y se adapta a varias estructuras simultáneamente dependiendo de las necesidades administrativas, negocios, geográfica etc.	La tercera medición del clima laboral mostró fuertes niveles de insatisfacción en los puestos operativos y manuales especialmente en lo referente a compensaciones y promoción.
Se tiene identificadas las necesidades y competencias de todos los puestos de la organización lo que facilita el proceso de selección y la adaptación de acciones para cubrir las carencias.	El proceso de selección está basado en métodos tradicionales orientados a medir el coeficiente intelectual dejando de lado aspectos tales como valores, disposición al trabajo y actitud.
La creación de líneas de carrera y cuadros de sucesión se adopta como una necesidad de inversión por parte de la organización para suplir necesidades futuras	No se cuenta con un proceso de asignación y medición de carga laboral, el incremento de la carga laboral se origina por la fusión de puestos o asignación de nuevas responsabilidades.

**Figura 1-3**

<sup>5</sup> Cuadro elaborado por el autor

## Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas<sup>6</sup>

Oportunidades	Amenazas
Certificaciones de instituciones internacionales en áreas tales como la eficiencia operativa, calidad y adopción de modelos de excelencia.	Incursión y permanencia de grupos financieros internacionales tales como BBV, Sudameris y Santander en segmento de la banca corporativa y empresarial.
Consolidación del liderazgo en la comunidad andina con una importante participación del mercado colombiano y boliviano.	Políticas gubernamentales orientadas a ampliar la base tributaria mediante los impuestos a las transacciones bancarias.
Consolidación del cumplimiento de los estándares internacionales para asegurar la competitividad e incursión en nuevos mercados y con nuevos productos	Competencia entre empresas del Grupo Credicorp por un mismo segmento de mercado lo cual origina duplicidad de esfuerzos para captarlos (BCP y Financiera Solución).
Diseño de nuevos productos y servicios orientados a los mercados emergentes tales como PYME y PYMITOS (microempresas)	Búsqueda por parte de los clientes de banca corporativa y empresarial de financiamiento en bancos del exterior o utilización de otros instrumentos tales como venta de acciones y bonos.
Aprovechamiento de la infraestructura tecnológica instalada mediante la centralización y venta de servicios de procesamiento de transacciones a las empresas que forman Credicorp.	Los gastos operativos se pueden incrementar si no se cuenta con una adecuada política de retención y logro de la fidelidad de los clientes, especialmente aquellos obtenidos de la fusión con el BSCH.
Mantener el liderazgo alineado a la nueva imagen corporativa a través de una banca simple y eficiente.	Desconfianza en el sistema financiero de los ahorristas originado por la crisis de liquidez de algunos bancos durante el año 2000.
Esfuerzos orientados hacia la bancarización del sector informal mediante la simplificación de requisitos y facilidades para su ingreso	Modificación de la legislación laboral vigente en temas sensibles tales como la estabilidad laboral y las compensaciones no financieras.
Firma de convenios con bancos y apertura de más oficinas de representación en el exterior para incursionar en el mercado de envío y recepción de dinero.	El no retorno de inversiones de gran envergadura tales como la fusión con el BSCH, el cambio de imagen y la modernización en sistemas que pueden originar una merma importante en las utilidades.
Captación de nuevos clientes mediante el servicio de certificación de operaciones financieras.	Adopción del gobierno de políticas que afecten el crecimiento económico lo cual origina un incremento en los índices de morosidad.
Fortalecimiento patrimonial luego de la fusión con el BSCH.	Tendencia internacional declinante en las tasas de interés.
Políticas gubernamentales orientadas a respaldar los créditos hipotecarios tales como Mi Vivienda y Techo Propio.	Apoyo financiero a subsidiarias de Credicorp, tales como Tequemdama y Crédito de Bolivia, para solucionar problemas de liquidez y provisionamiento lo cual puede traducirse en pérdida.

**Figura 1-4**

<sup>6</sup> Cuadro elaborado por el autor

## 1.2 Diagnostico Funcional

La División de Recursos Humanos tiene impacto en todos los niveles de organización. La figura 1-5 muestra la participación de Recursos Humanos dentro de la organización.

**Participación de la División Recursos Humanos en el BCP**

<b>Nivel</b>	<b>Participación</b>
<b>Estratégico</b>	En el logro de la identidad corporativa, la visión y misión En el logro de resultados y metas organizacionales mediante la optimización de los gastos de personal y la acumulación del capital humano Estandarización de los procesos de RRHH en las empresas que forman parte del Grupo Credicorp Lograr el desarrollo personal y profesional de cada uno de los integrantes de la organización
<b>Táctico</b>	Apoyar y asesorar a todas las unidades al logro de sus objetivos mediante la asignación de personas que cumplan con las competencias y requisitos de los puestos Hacer de cada jefe de unidad un líder motivador, con capacidad de decisión en los flujos de aprobación de los procesos de RRHH Dotar a las jefaturas de herramientas para medir su gestión de RRHH comparándolas con valores esperados o estándares
<b>Operativo</b>	Llevar a cabo, de manera eficiente y eficaz, sus procesos operativos en los plazos establecidos Simplificar los procesos mediante el rediseño, automatización mediante aplicativos o subcontratación de los mismos Identificar y fomentar la descentralización de procesos de RRHH hacia las jefaturas o el autoservicio de las personas

**Figura 1-5**

### 1.2.1 Principales productos

El principal producto de la División de Recurso Humanos son las personas que forman parte de la organización. Para ello debe identificarlo en el mercado laboral, contratarlo, formarlo y potenciarlo para que se desempeñe de manera eficiente y eficaz en las diversas posiciones de la organización.

Un producto importante, derivado del diseño organizacional, son las necesidades y competencias mínimas que debe cumplir una persona para desempeñarse en determinado puesto.

Si se logra que las competencias y habilidades de las personas estén de acuerdo a las necesidades del puesto que ocupan, se facilitará el hacer realidad la visión de la organización y el logro de los objetivos estratégicos.

Productos tales como los programas de compensación, beneficios y desarrollo están orientados a retener y retribuir a las personas por su contribución al logro de los objetivos organizacionales.

Otros productos importantes son la interpretación, aplicación y difusión de la legislación laboral mediante normas, políticas y reglamentos de trabajo.

### **1.2.2 Principales clientes**

La División de Recursos Humanos posee tanto clientes internos como externos. Entre los clientes internos están las diversas unidades del banco y las personas que forman parte de ellas.

La alta gerencia necesita que les provean, desarrollen y retengan cuadros gerenciales con liderazgo, sólidos conocimientos en el negocio y habilidades para la toma de decisiones.

Las personas requieren un fortalecimiento en su desarrollo personal y profesional, así como una compensación competitiva y equitativa basada en su contribución al logro de los resultados organizacionales.

La visión corporativa de la División de Recursos Humanos origina que las unidades de RRHH de las empresas que forman parte de Credicorp sean consideradas como clientes internos. El requerimiento principal de estos clientes es el apoyo y asesoría para cambiar y estandarizar de sus procesos a los del Banco de Crédito.

La División de Recursos Humanos debe gestionar las necesidades y requerimientos de estos tres clientes internos: jefaturas, personas y subsidiarias, para que se no sean excluyentes y se complementen mutuamente.

Entre los clientes externos podemos mencionar a los entidades tales como la SBS, SUNAT, AFP's , ESSALUD, Ministerio de Trabajo, Juzgados de Familia etc. que requieren información de los personas que forman parte de la organización tales como niveles de endeudamiento por prestamos internos, retenciones de impuesto a la renta, contribuciones, relación de dependientes etc.

Es necesario mencionar que estos clientes externos no agregan valor a la organización, sin embargo, es necesario atenderlos para cumplir con el marco legal vigente.

### **1.2.3 Principales proveedores**

Tanto el mercado laboral interno como externo es el encargado de proveer el personal necesario para la organización. La División de Recursos Humanos tiene que identificar y seleccionar a los más idóneos, según las necesidades actuales y futuras.

Consultoras de renombre internacional, tales como BDO Consulting, Saratoga Institute, Hay Group, Price WaterHouse son las encargadas de proveer nuevos enfoques y metodologías para mejorar los procesos de RRHH. También se encargan de comparar la gestión contra estándares internacionales o empresas de similar envergadura.

En un tercer grupo de proveedores, se encuentran las empresas subcontratadas para ejecutar algunos procesos tales como reclutamiento, asesoría legal, digitalización de archivo de personal. En este grupo también podemos considerar a los profesionales que apoyan las labores de capacitación y actividades manuales.

#### **1.2.4 Principales procesos internos**

Los principales procesos, los podemos agrupar de la siguiente manera:

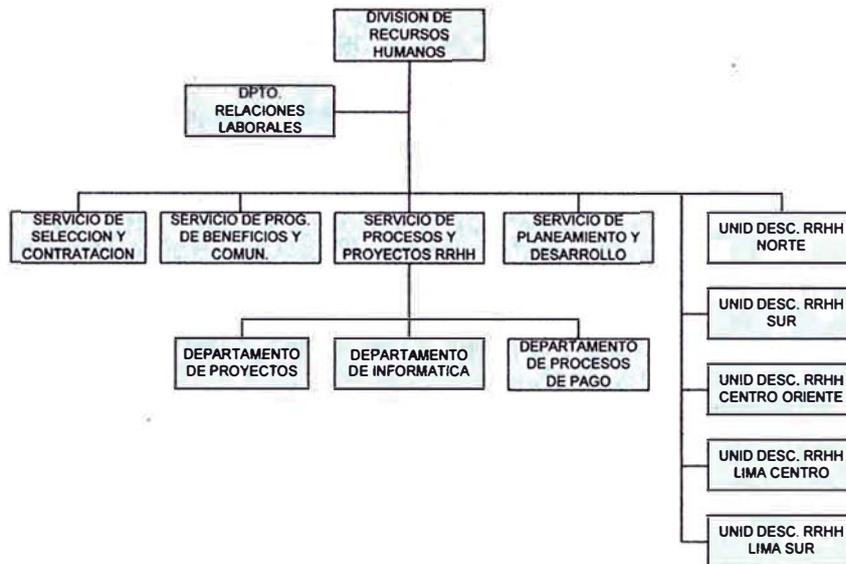
1. Participación en la elaboración y difusión de la identidad corporativa, así como también de los objetivos estratégicos.
2. Identificación de las necesidades y problemas afines a RRHH en las unidades, tanto actuales como futuras.
3. Diseño, evaluación, y valorización de los puestos definiendo sus funciones, requisitos y atribuciones.
4. Identificación, evaluación, selección y contratación de las personas para cubrir las necesidades de banco. También participa en la desvinculación de los mismos.
5. Inducción al personal sobre la imagen corporativa y objetivos de la organización.

6. Fijación de metas, seguimiento y evaluación de su cumplimiento tanto para la corporación, las unidades y las personas.
7. Diseño y ejecución de los programas de compensaciones, incentivos, beneficios y servicios. Se incluye el seguimiento de su realización.
8. Diseño y ejecución de programas de capacitación y desarrollo de las personas para potenciarlos y eliminar la brecha con las necesidades de la organización.
9. Aplicación de la legislación laboral vigente a los diversos procesos RRHH. Aplicación de normas relacionados con la higiene, seguridad y calidad de trabajo, código de ética, reglamento de trabajo etc.
10. Cautelar y mantener actualizada la información confidencial de las personas.

### 1.2.5 Diseño Organizacional de la División de Recursos Humanos

La División de Recursos Humanos pertenece a la Gerencia Central de Administración (ver figura 1-2 *Estructura Organizativa del Banco de Crédito del Perú*). Actualmente se encuentra organizada de la siguiente manera:

**Organigrama de la División de Recursos Humanos<sup>7</sup>**



**Figura 1-6**

La División de Recursos Humanos cuenta con dos unidades especializadas que cumplen sus funciones en estrecha coordinación con otras divisiones, ellas son:

1. *Departamento de Relaciones Laborales*, especializado en temas legislación laboral y tributaria, el cual coordina estrechamente con la División de Legal.
2. *Departamento de Informática RRHH*, es el encargado de implementar aplicativos que automaticen procesos de RRHH. También cautela la

<sup>7</sup> Organigrama de la División de Recursos Humanos correspondiente al año 2003

confidencialidad de la información de las personas. Cumple sus funciones en coordinación con la División de Sistemas y Organización, especialmente en lo referente a la supervisión en la aplicación de los estándares tecnológicos de hardware, software y seguridad.

Las principales responsabilidades de las unidades que forman parte de la División de Recursos Humanos son las siguientes:

#### **Servicio de Selección de Contratación de Personal**

1. Administrar, gestionar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
2. Administrar, controlar el proceso de ingreso y contratación de personal.
3. Realizar el control y seguimiento al Presupuesto de Personal.
4. Administrar el proceso de desvinculación y llevar a cabo el proceso de liquidación de las personas.
5. Elaborar y realizar el seguimiento a los cuadros de sucesión de acuerdo a la línea de carrera definida. Llevar a cabo el proceso de selección interna en función a los cuadros de sucesión.
6. Mantener actualizada la información, estructuras orgánicas y la asignación de sus puestos.

#### **Servicio de Programas de Beneficios y Comunicaciones**

1. Administrar y controlar las licencias, vacaciones y préstamos administrativos otorgados al personal.
2. Administrar y controlar la asistencia, misiones, comisiones, gastos por movilidad y pagos varios.

3. Administrar los medios y canales de comunicación tales como: la Intranet de personal, revistas, folletos, correos masivos etc.
4. Administrar los gastos de subsidios de vivienda y gastos de traslados.
5. Administrar los comedores, club de empleados y programas de recreación.
6. Administrar los beneficios de seguro médico familiar y EPS.
7. Administrar el archivo de RRHH.

### **Servicio de Planeamiento y Desarrollo**

1. Administrar los sistemas de mejora de desempeño: corporativo, equipos e individual. Ejecutar los procesos de Evaluación de 360 grados.
2. Administrar los sistemas de compensaciones y políticas remunerativas, planeamiento y administración salarial, cálculo de comisiones, incentivos por desempeño, etc.
3. Administrar los sistemas de compensaciones no remunerativos: sugerencias, desempeño destacado, calidad de servicio y programas de reconocimiento.
4. Realizar estudios y análisis del mercado salarial externo y compararlos con el interno.
5. Ejecutar y analizar los resultados del proceso de ranking de personal.
6. Administrar los planes y programas de capacitación.
7. Llevar a cabo las encuestas de clima laboral y satisfacción de personal
8. Ejecutar los procesos de evaluación de puestos y revisar las propuestas de promoción.
9. Administrar los programas de MBA y el Fondo de Alta Especialización.

## **Servicio de Procesos y Proyectos**

1. Diseñar y ejecutar proyectos para mejorar la eficacia operativa de RRHH.
2. Evaluar, adquirir y/o desarrollar herramientas informáticas que permitan hacer más eficiente la gestión de las personas que están a cargo de una jefatura.
3. Mantener la disponibilidad de las aplicaciones y la información de las personas cautelando su confidencialidad.
4. Elaborar, controlar y realizar el seguimiento del presupuesto de inversión en aspectos tecnológicos.
5. Participar en proyectos institucionales para encontrar oportunidades de mejora de procesos mediante una optimización de las competencias de las personas.
6. Asesorar y apoyar a las jefaturas en la utilización de los aplicativos de gestión que automaticen los procesos de RRHH.
7. Cálculo y pago de haberes del personal y conceptos afines tales como CTS, utilidades entre otros.
8. Control y seguimiento de la correcta afectación de las cuentas relacionadas con los gastos de personal.

## **Departamento de Relaciones Laborales**

1. Interpretar y aplicar las normas laborales a los procesos de RRHH.
2. Asesorar en temas de legislación laboral a las diferentes unidades que forman parte de RRHH.
3. Representar al banco ante los diversos organismos en temas laborales: juzgados, ministerios.
4. Participar en el proceso de desvinculación de las personas para evitar futuros reclamos o juicios.

## **Unidades Descentralizadas de RRHH**

Para facilitar la gestión y lograr una mejor atención a las jefaturas de negocios que no se encuentran en la sede principal, se han creado cinco unidades descentralizadas de RRHH:

1. Unidad Descentralizada de RRHH Norte con sede en Trujillo
2. Unidad Descentralizada de RRHH Sur con sede en Arequipa
3. Unidad Descentralizada de RRHH Centro Oriente con sede en Lima
4. Unidad Descentralizada de RRHH Lima Sur con sede en San Isidro
5. Unidad Descentralizada de RRHH Lima Norte con sede en el Cercado

Su principal responsabilidad es el de gestionar los diversos procesos de RRHH en coordinación con las unidades de RRHH según su ámbito y zona asignada.

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### 2.1 Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual

La noción de Gestión del Conocimiento se encuentra estrechamente ligada a la del Capital Intelectual. Mientras que el Capital Intelectual representa los activos intangibles de una empresa (capital humano, capital estructural y capital relacional), la Gestión del Conocimiento intenta formalizar y sistematizar los procesos de identificación, administración y control del mismo.

Desde esta perspectiva, la Gestión del Conocimiento implica dos variables fundamentales. A la primera de estas variables la llamaremos **hard**, pues implica los aspectos más duros o formales de la gestión. Incluye todos los procesos relacionados con la administración del conocimiento generado en la empresa: los sistemas de comunicación formal de la organización, su estructura de procesos en términos de cadena de valor, así como los sistemas informáticos a través de los cuales la información se almacena, clasifica y distribuye a lo largo de toda la estructura de la empresa.

En estos procesos, el objetivo es transformar los conocimientos generados por las personas nuevamente en información, pasible de ser

almacenada, clasificada y distribuida para que resulte accesible a quien la necesite en el momento adecuado.

Dentro de las variables duras también se encuentran aquellas incluidas en el capital intelectual pasibles de cuantificación: el capital estructural y el capital relacional. También la tecnología de la información aplicada a la Gestión del Conocimiento se encuentra dentro de esta categoría.

La segunda variable, a la que llamaremos **soft** (implica los aspectos más blandos o menos formales de la gestión), incluye los procesos relacionados con la identificación de talentos, formalización de *best practices* y estandarización de competencias.

Desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento es un proceso de gestión organizacional cuyo objetivo es identificar el conocimiento que producen los empleados de alto desempeño de una empresa para convertirlo en información que pueda ser reutilizada por el resto de los empleados de la empresa. El objetivo fundamental de este proceso consiste en identificar el modo en que las personas utilizan la información para generar nuevos conocimientos, las competencias que ponen en juego para ello, los procesos de comunicación informal, la capacidad de trabajo en equipo, y la motivación que las personas pueden tener o no para compartir sus conocimientos. Dentro de las variables blandas se encuentra la variable fundamental del capital intelectual: el capital humano, es decir, los conocimientos atesorados en los cerebros de los empleados producto del aprendizaje experimental.

## 2.2 Evaluación del Desempeño y Análisis del Potencial

La tendencia mundial es diferenciar a una empresa de otra en función de su Capital Humano, y su crecimiento, va a estar directamente relacionado con el desarrollo, la lealtad y fidelidad que se logre con su personal.

Actualmente se trabaja sobre la base de cinco dimensiones que contribuyen positivamente a lograr la ecuación Capital Humano / Creación de Valor. Ellas son:

- Recompensas y responsabilidades claras y concretas.
- Fortalecimiento de las comunicaciones eficaces.
- Generación de una “cultura” de trabajo atractiva y flexible.
- Excelencia en el proceso de selección y en la retención de talentos.
- Programas de formación y desarrollo de las personas.

Con la *Evaluación del Desempeño*, sabremos el *¿que es?*, Observaremos el presente, podremos controlar los desvíos, seguir de cerca las modificaciones que se han implementado y cuál es el grado de aceptación que han tenido. Conocer la interacción o el trabajo en equipo y también la capacidad del supervisor para realizar su tarea específica como conductor del grupo.

El *Análisis del Potencial*, por su lado, nos informará acerca de *¿que será?*, podemos armar los organigramas de reemplazo, las promociones, los planes de capacitación, ver cuál es el potencial que tiene cada empleado y en función de ello completar su Plan de desarrollo o Línea de Carrera determinando entre varios candidatos cuál es el mejor ubicado para acceder al ascenso.

## **2.3 Sistemas de Compensaciones**

Se han desarrollado varios Sistemas de Compensaciones como retribución a la contribución de las personas al logro de los objetivos y rentabilidad de la organización. Los sistemas utilizados se muestran en la *Figura 2-1 Sistemas de Compensaciones*.

Para determinar los niveles y equilibrio en las remuneraciones de los regimenes sueldo fijo, remuneración variable y comisionistas se aplican los siguientes criterios:

### **Competitividad Externa**

Este criterio permite que las remuneraciones sean competitivas frente a otras remuneraciones de puestos similares en otras organizaciones. La herramienta utilizada para determinar dicha remuneración competitiva es la *Encuesta Salarial*. Esta se realiza por acuerdo común entre empresas de similar envergadura que buscan homologar sueldos y/o la asesoría de consultoras especializadas en analizar el mercado laboral.

La escala salarial permite determinar los valores remunerativos mínimos y máximos dependiendo valor relativo de un puesto (grado salarial) y una segmentación genérica del puesto (grupo escala).

## Sistemas de Compensaciones utilizados por el BCP

Tipo de Sistema	Tipo	Comentario
<b>Financieras</b>	Sueldo Fijo Remuneración Variable	Pago fijo mensual por la contribución a la organización Compuesta por dos partes: fija y variable. La parte variable se calcula mensualmente en función al cumplimiento de metas de desempeño
	Comisionistas	Compuesta por dos partes: fija y comisión. La comisión se calcula en función a los niveles de ventas o colocaciones
	Incentivos por Desempeño	Orientados a compensar a las personas de sueldo fijo y excepcionalmente a RMV como contribución al cumplimiento de las metas corporativas, de equipo e individuales.
	Horas Extras	Orientados a compensar las labores adicionales al horario de trabajo y que contribuyen a la organización. Se realizan con autorización de su respectiva jefatura.
<b>No Financieras</b>	Menciones	Menciones de la participación en comunicados institucionales o mediante la otorgación de diplomas y certificados.
	Reconocimientos	Viajes, artefactos, equipos etc. por alguna actitud ejemplar, sugerencia o desempeño destacado. Estos reconocimientos se otorgan a propuesta de alguna jefatura, sus compañeros o recursos humanos
	Promociones	Cambio a posiciones y/o cargos de mayor responsabilidad sin incremento en sus remuneraciones.
	Rotaciones	Para mejorar la empleabilidad de las personas como recompensa a su desempeño. Al cambio de puestos de similar contribución pero diferentes responsabilidades se le denomina <i>promoción horizontal</i> .
	Programas de Capacitación	La organización cuenta con diversos programas de capacitación, tanto internos como externos. Las personas que contribuyen al logro de los objetivos de la organización tienen prioridad en estos programas.
	Proyectos Corporativos	Al personal que tiene un desempeño destacado tiene la prioridad en participar en grandes proyectos en la organización fortaleciendo de esta manera su importancia y posición en la organización.

**Figura 2-1**

### Escala Salarial Base Mercado (soles)

Escala para Negocios			Escala para Auxiliares		
Grado	Mínimo	Máximo	Grado	Mínimo	Máximo
A1	4150	4900	B1	2000	2500
A2	3500	4500	B2	1700	2300
A3	3000	4000	B3	1500	2000
A4	2000	3000	B4	1200	1600
A5	1000	2000	B5	500	1500

**Figura 2-2<sup>8</sup>**

En la figura 2-2 se muestra como ejemplo el resultado de la encuesta salarial para puestos del grupo salarial A y B de los grupos escalas Negocios y Auxiliares. Así como este resultado existen otros correspondientes a puestos de otras funciones de la organización tales como operaciones, staff, sistemas etc.

### **Equidad Interna**

Este criterio permite que las remuneraciones sean justas dentro de la organización. Para lograr esto las variables de decisión deben ser objetivas estar en función al valor relativo entre los puestos (grado salarial), la contribución de la persona está representado por su evaluación de desempeño y el orden de mérito (ranking) de su gerencia. También es necesario considerar la experiencia y dominio de su puesto (madurez).

---

<sup>8</sup> Las escalas salariales mostradas en el presente informe son referenciales.

## **2.4 Principales Procesos Salariales**

### **Valoración o Revalorización de los Puestos**

Es el proceso mediante el cual los puestos son valorados de manera relativa de acuerdo a su contribución a la organización, las necesidades de conocimiento y habilidades necesarias para desempeñarlos. Los puestos con el paso tiempo pueden aumentar o disminuir su complejidad, en consecuencia tienen que ser constantemente valorados.

Dentro del proceso del diseño de nuevas organizaciones, este proceso de valoración de puestos es uno de los más importantes pues permitirá tener un sistema de remuneraciones equitativo dependiendo de la importancia y contribución del puesto que ocupa la persona.

### **Planeamiento Salarial**

Es el proceso mediante el cual RRHH genera las propuestas de incremento a las personas aplicando los principios de competitividad externa y equidad interna teniendo como restricciones el presupuesto, topes de aumento, distribución y número de aumentos. La Figura 2-3 muestra los principales procesos del planeamiento salarial.

### **Administración Salarial**

Es el proceso mediante el cual RRHH realiza el seguimiento, aprobación y ejecución de las propuestas de aumento. Contempla la revisión de las remuneraciones por cambio de régimen salarial (sueldo fijo, comisionista ó remuneración variable) e incrementos por promociones.

Es parte de este proceso, los decrementos salariales originados por un cambio de puesto que ocupa la persona, cambio en su valor relativo o

modalidad de contratación y luego de un acuerdo entre las personas y RRHH mediante la firma de un *convenio de reducción salarial*.

### **Análisis de Equidad Interna**

Es el proceso mediante el cual se revisa y evalúa la ejecución del proceso de Administración Salarial, con la finalidad de determinar las desviaciones o inconsistencias de los niveles salariales en grupos de personas con las mismas características (pares) generalmente personas que ocupan el mismo puesto.

## **2.5 Metodología para el Planeamiento Salarial<sup>9</sup>**

La metodología utilizada en el Planeamiento Salarial para el cálculo de propuestas de incremento salarial es una adaptación de varias metodologías de reconocidas consultoras tales como PriceWaterHouse y Hay Group.

Los principales objetivos del Planeamiento Salarial son los siguientes:

1. Determinar el costo de las propuestas de aumento de acuerdo a restricciones de presupuesto
2. Analizar la distribución de las propuestas de aumento en la organización
3. Determinar el monto y fecha de incremento de cada persona
4. Determinar las escalas salariales que serán utilizados por la administración salarial
5. Generar el presupuesto de reenumeraciones para cada una de las unidades de la organización.

---

<sup>9</sup> La generalización y adecuación de la metodología la realizó el autor conjuntamente con personal del Departamento del Planeamiento de RRHH. El nombre original de la metodología es *Sistemas de Remuneración Basados en el Desempeño*.

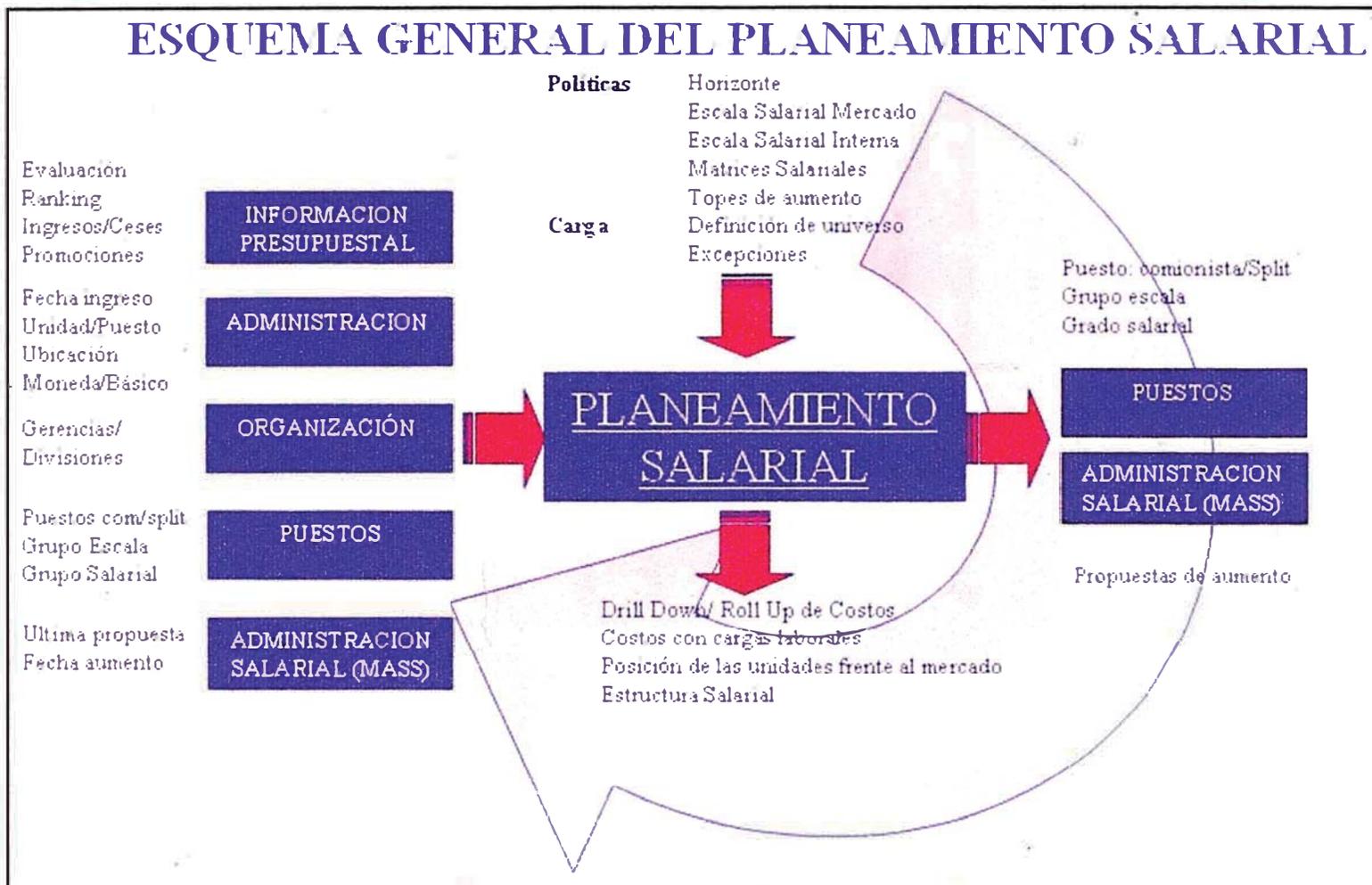


Figura 2-3<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Los cuadros y gráficos correspondientes a esta sección han sido diseñados y elaborados por el autor para el Proyecto de Planeamiento Salarial BCP, donde cumplió un rol tanto funcional como técnico.

## 2.5.1 Conceptos Salariales

### Sueldo real

El sueldo real es la suma del sueldo básico y su comisión, ésta remuneración deberá siempre ser mayor que la Remuneración Mínima Vital.

### Split real

Es la relación entre el Sueldo Básico y el Sueldo Real de un determinado empleado, siendo el Sueldo Real el Sueldo Básico más la Comisión, es decir<sup>11</sup>:

$$\text{Split} = \frac{\text{SueldoBásico}}{(\text{SueldoBásico} + \text{Comision})}$$

### Sueldo Referencia<sup>12</sup>

Este es el sueldo teórico que recibe una persona, toda persona tiene asociado un split teórico relacionado con el puesto que ocupa. Este split teórico es calculado por las unidades de negocio conjuntamente con la División de Recursos Humanos como resultado de un análisis de volúmenes de ventas o cumplimiento de metas, en consecuencia:

$$\text{Sueldo Referencia} = \frac{\text{SueldoBásico}}{\text{SplitTeorico}}$$

Así tenemos que para las personas que pertenecen a un régimen de sueldo fijo el split teórico es 1 es decir el sueldo básico es igual al sueldo de referencia.

<sup>11</sup> La representación matemática y deducción de fórmulas han sido elaboradas por el autor para el presente informe .

<sup>12</sup> El Sueldo de Referencia y el split no forman parte de la metodología original y se utiliza para homologar los sueldos de los diferentes regímenes salariales: sueldo fijo, remuneración variable y comisionista.

Para el caso de las personas que pertenecen a los regimenes de comisionistas ó remuneración variable su split teórico es un valor entre 0 y 1. Asumiendo que una persona tenga un sueldo básico de 700 soles y un split teórico de 0.7, su sueldo de referencia será de 1,000 soles, siendo 300 soles lo estimado como comisión o parte variable de la remuneración.

Para el proceso de Planeamiento Salarial siempre se utiliza el Sueldo de Referencia para homogenizar los sueldos de los diferentes regimenes salariales.

### **Grupo Escala<sup>13</sup>**

En las grandes empresas los puestos se pueden agrupar en categorías con la finalidad de tener un manejo diferenciado y segmentado de las propuestas salariales, así podemos tener disponibles los siguientes grupos escalas:

<b>Grupo Escala</b>		
<b>Grupo Escala</b>	<b>Descripción</b>	<b>Grupo Funcional</b>
E1	Desarrollo de Sistemas	Staff
E2	Producción de Sistemas	Staff
E3	Comunicaciones	Staff
E4	Mantenimiento	Staff
E5	Operaciones	Operaciones
E6	Negocios	Negocios

**Figura 2-4**

En la figura 2-4 se muestra como los grupos escala permiten segmentar a los puestos de sistemas, así tenemos: desarrollo, producción, comunicaciones y mantenimiento. Al segmentar los puestos podemos aplicarles diferentes políticas salariales para lograr el resultado esperado.

<sup>13</sup> El BCP cuenta aproximadamente con 22 Grupos Escala

## Grado Salarial<sup>14</sup>

Es la valorización relativa de los puestos en función a su contribución con la organización, la complejidad y habilidades necesarias para desempeñarlo. El grado salarial es atributo de los puestos.

**Grado Salarial**

Puesto	Grado Salarial
Jefe de Departamento	A3
Analista Funcional Señor	A3
Analista Programador I	A4
Analista Programador II	A5
Analista Programador III	A6
Secretaria	B1

**Figura 2-5**

En la figura 2-5 apreciamos que la contribución relativa de *Analista Programador I A4* es superior al *Analista Programador II A5*.

## Escala Salarial Base Interna

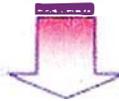
La Escala Salarial Base Interna, denominada a partir de ahora Escala Salarial, son aquellas determinadas por las Encuestas de Mercado aplicadas a la organización para ser utilizadas en los procesos salariales. Dependiendo de las política salarial de la organización, ésta opta por una posición salarial tendrá frente a mercado, que puede ser: superior, igual o inferior para alguna o todas las combinaciones grupo escala y grado salarial.

En la figura 2-6 se muestra como la escala del mercado para el grupo escala de negocios y grado salarial A1 es ajustado para se aplicado dentro de la organización.

<sup>14</sup> EL BCP cuenta alrededor de 25 grados salariales agrupados en G: Gerentes, S: SubGerentes, A: Profesionales y B: Auxiliares.

Escala Salarial Base Mercado (soles)

Escala para Negocios			Escala para Auxiliares		
Grado	Minimo	Maximo	Grado	Minimo	Maximo
A1	4150	4900	B1	2000	2500
A2	3500	4500	B2	1700	2300
A3	3000	4000	B3	1500	2000
A4	2000	3000	B4	1200	1600
A5	1000	2000	B5	500	1500



Escala Salarial Base Interna (soles)

Escala para Negocios			Escala para Auxiliares		
Grado	Minimo	Maximo	Grado	Minimo	Maximo
A1	4000	5000	B1	2000	2500
A2	3500	4500	B2	1800	2400
A3	3000	4000	B3	1500	2000
A4	2000	3000	B4	1200	1600
A5	1000	2000	B5	500	1500

Figura 2-6

**Horizontes Salariales<sup>15</sup>**

Es el número de meses sobre los cuales se distribuyen las propuestas de incremento. Esto es necesario debido a la existencia de diferentes mercados laborales en la organización (operaciones, negocios, staff, manuales etc. ) y la importancia relativa entre las unidades de la organización. En la figura 2-7 se muestra un ejemplo de definición de horizontes.

**Horizonte Base**

Horizonte Base	Duración
H1	6 meses
H2	12 meses
H3	36 meses
H4	48 meses

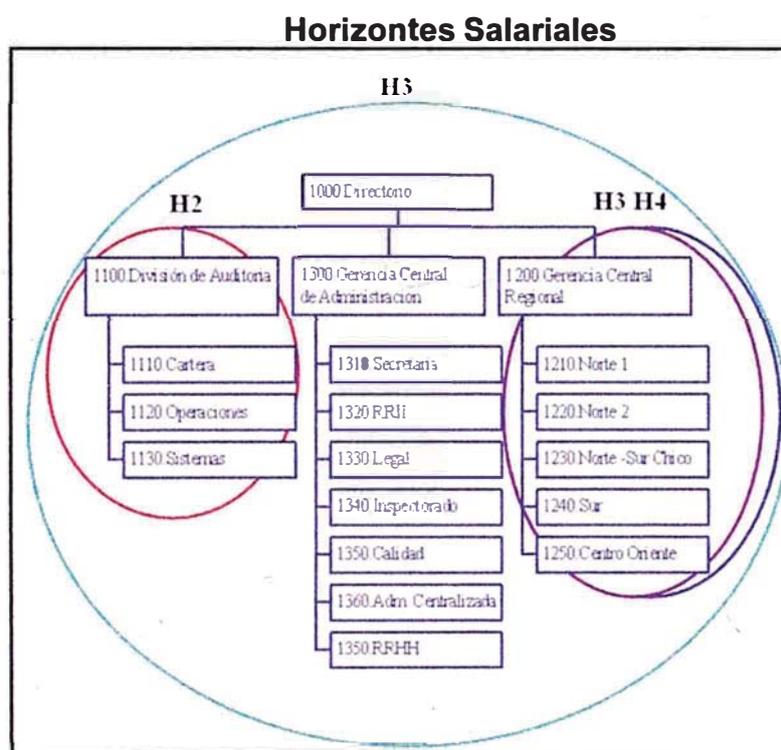
Figura 2-7

<sup>15</sup>El Grupo Escala no forma en la metodología original y se utiliza para facilitar la generación de más de una propuesta de incremento para una misma Estructura Salarial.

Los horizontes se asocian a las personas mediante algunas de sus características tales como la unidad a la que reporta, el grupo escala al que pertenece su puesto, la región donde realiza su trabajo etc.

Por ejemplo, si se determina que una persona tiene un horizonte H3 de 12 meses, se interpreta que RRHH generará propuestas de incremento para dicha persona, cada 12 meses dentro del periodo de vigencia del Planeamiento Salarial.

Supongamos que definimos el horizonte de la persona en función a la unidad a la que reporta y a la región donde labora, agrupándolos como se muestra en la figura 2-8.



**Figura 2-8**

Supongamos que los horizontes definidos serán los siguientes:

<b>Horizontes Salariales</b>		
<b>Horizonte Base</b>	<b>Unidad</b>	<b>Región</b>
H3	1000 Directorio	
H2	1100 División de Auditoria	
H3	1200 Gerencia Central Regional	Región Norte
H4	1200 Gerencia Central Regional	Región Sur

**Figura 2-9**

Observando la figura 2-9 podemos determinar el horizonte para cada una de las personas de la organización:

1. La División de Auditoria está incluida en dos horizontes base: H2 y H3. Como H2 es el más interno éste es el utilizado, es decir, las personas que pertenecen a la División de Auditoria o unidades dependientes tienen un horizonte de 12 meses.
2. El Directorio al igual que las unidades dependientes de la Gerencia Central de Administración tiene un horizonte H3 de 24 meses.
3. La Gerencia Central de Administración tiene dos horizontes: H3 y H4. H3 corresponde a las personas de la Región Norte y H4 para los de la Región Sur.
4. La Sucursal Centro Oriente está incluido dentro de los horizontes de la Gerencia Central Regional pero ninguna de las personas subordinadas laboran en la región norte o la región sur, entonces, se asume el horizonte del la unidad superior, es decir, el Directorio con un horizonte H3 de 24 meses.

Resumiendo:

### Horizontes de la persona

Atributos de la persona	Horizonte
División de Auditoría	12 meses
Auditoría de Sistemas	12 meses
Relaciones Institucionales	24 meses
Gerencia Regional Norte 1	24 meses
Gerencia Regional Norte 2	24 meses
Gerencia Regional Sur	36 meses
Gerencia Regional Centro Oriente	24 meses

Figura 2-10

### Escala Salarial Interna

Es la Escala Salarial derivada de la Escala Salarial del Mercado y es utilizada para determinar la remuneración máxima y mínima que debe tener una persona en función al grado salarial y grupo escala del puesto que ocupa y del horizonte al que pertenece. La figura 2-11 *Determinación de la Escala Salarial Interna* muestra como se genera la Escala Salarial Interna.

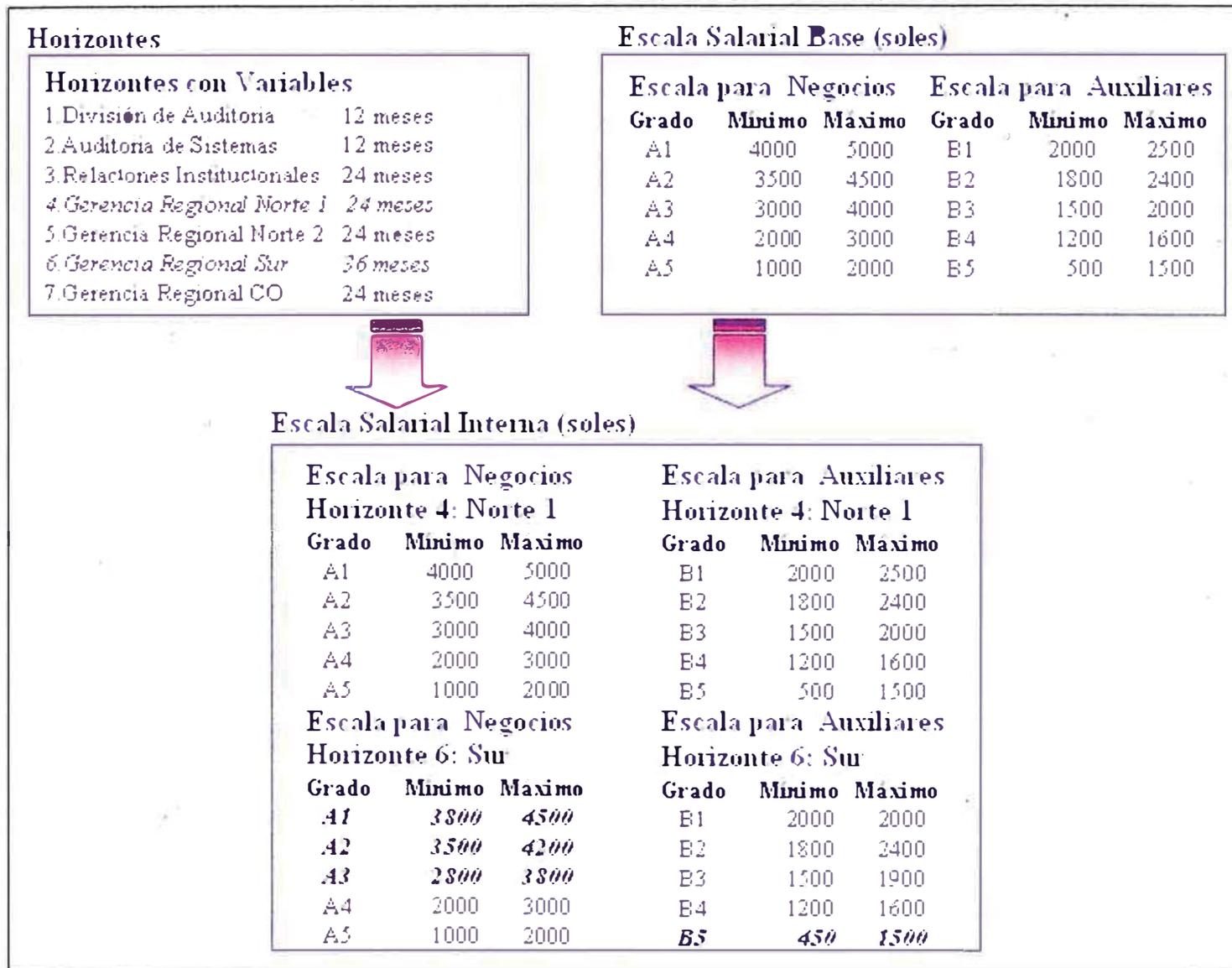
### Posición en el Rango de la Escala Salarial (PER)

Determina la posición relativa del sueldo actual del empleado considerando la remuneración máxima y mínima de su Escala Salarial. La definición del PER se muestra a continuación:

$$PER = \frac{(\text{Sueldo} - \text{SueldoMínimo})}{(\text{SueldoMáximo} - \text{SueldoMínimo})} \times 100$$

Consideremos un persona que labora en la Gerencia Regional Norte 1, desempeñando el puesto de Asistente Administrativo con un básico de 1750 en soles.

## Determinación de la Escala Salarial Interna



**Figura 2-11**

La figura 2-12 muestra las escalas salariales que se utilizarán para determinar el PER :

**Escala Salarial Interna (Soles)**

Escala para Negocios Horizonte 4: Norte 1			Escala para Grupo B Horizonte 4: Norte 1		
Grado	Mínimo	Máximo	Grado	Mínimo	Máximo
A1	4000	5000	B1	2000	2500
A2	3500	4500	B2	1800	2400
A3	3000	4000	B3	1500	2000
A4	2000	3000	B4	1200	1600
A5	1000	2000	B5	500	1500
Escala para Negocios Horizonte 6: Sur			Escala para Grupo B Horizonte 6: Sur		
Grado	Mínimo	Máximo	Grado	Mínimo	Máximo
A1	3800	4500	B1	2000	2000
A2	3500	4200	B2	1800	2400
A3	2800	3800	B3	1500	1900
A4	2000	3000	B4	1200	1600
A5	1000	2000	B5	450	1500

**Figura 2-12**

El método de cálculo para determinar el PER es el siguiente:

1. Con la unidad determinamos el Horizonte al que pertenece : Gerencia Regional Norte 1
2. Con el puesto y la moneda de pago determinados a la Escala Salarial al que pertenece. El puesto Asistente Administrativo pertenece al Grupo Escala de Negocios y su grado salarial es A5
3. Con el Horizonte y la Escala Salarial Base podemos determinar el PER.

$$PER = \frac{(1750 - 1000)}{(2000 - 1000)} \times 100 = 75$$

En consecuencia, el PER de un empleado nos permite determinar rápidamente cual es su posición salarial dentro su escala, así tenemos:

1. Un PER negativo nos indica que la remuneración de la persona está por debajo de la remuneración mínima de a escala a la que pertenece.
2. Un PER mayor que 100 nos indica que la remuneración de la persona está por encima de la remuneración máxima de a escala a la que pertenece.
3. Un PER entre 0 y 100 nos indica que la persona se encuentra dentro de su rango, escala o banda salarial a la que pertenece.

### **El PER Objetivo (PERO)**

El PER Objetivo es un PER teórico que debe poseer una persona como consecuencia de su tiempo de permanencia (madurez) en un determinado grado salarial y el desempeño en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas. El PER Objetivo por madurez se determina luego de un análisis por parte de RRHH nivel de aprendizaje contra el PER que debe poseer la persona. Para asegurar que el desempeño de la persona este correlacionado con la madurez se aplica el denominado Factor de Desempeño:

$$\boxed{PERO = FactorDesempeño \times PEROMadurez}$$

Donde el Factor de Desempeño es un porcentaje que penaliza el PERO por madurez cuando persona tiene un largo tiempo ocupando el puesto con un bajo desempeño.

El PERO por Madurez es el PER Objetivo teórico que debe tener una persona como consecuencia de su aprendizaje del puesto por el paso de los años.

### 2.5.2 Método de cálculo de las propuestas salariales

Para determinar porcentajes de incremento y fechas de incremento se utilizan las denominadas matrices salariales y las políticas salariales.

Las matrices salariales permiten determinar los porcentajes de incremento, meses de atraso y el PERO. Estos valores se obtienen a partir de atributos de la persona tales como su PER, desempeño individual, orden de mérito en su gerencia denominado ranking, su grado salarial y su tiempo de permanencia en dicho grado salarial.

**Matrices Salariales<sup>16</sup>**

<b>Matriz Salarial</b>	<b>Variables Obtenidas</b>
PER vs. Desempeño Individual	% de incremento por desempeño meses de atraso por desempeño
PER vs. Ranking porcentual	% de incremento por ranking meses de atraso por ranking
Grado Salarial vs. Tiempo de permanencia en GS	PERO por Madurez
Grado Salarial vs. Desempeño Individual	Factor de desempeño

**Figura 2-13**

El incremento total depende de tres componentes asociados a la persona: el incremento por su desempeño, el incremento por su ranking, el incremento por su PERO y dos componente adicionales relacionados con las políticas salariales para acotar el incremento: el monto mínimo de incremento y el porcentaje máximo de incremento por horizonte.

<sup>16</sup> La metodología original en la cual está basado el Planeamiento Salarial sólo contempla el incremento por Desempeño Individual y PERO, tampoco considera los meses de adelanto o atraso.

## Incremento por el Desempeño Individual

Este incremento lo obtenemos a partir de la matriz PER vs. Desempeño Individual. Esta matriz también nos permite determinar los meses de atraso o adelanto que tendrá la fecha de incremento.

### Matriz PER vs. Desempeño Individual

#### Horizonte Gerencia Regional Norte 1 (24 meses)

PER ACTUAL	DESEMPEÑO INDIVIDUAL											
	19 -20		17 -18		15 -16		13 -14		11 -12		> 11	
	%	Meses	%	Meses	%	Meses	%	Meses	%	Meses	%	Meses
[-Infinito,-25>	7.00	-4	6.00	-3	5.00	-2	4.00	-1	3.00	0	2.00	1
[-25,0>	6.00	-3	5.00	-2	4.00	-1	3.00	0	2.00	1	1.00	2
[0,25>	5.00	-2	4.00	-1	3.00	0	2.00	1	1.00	2	0.00	3
[25,50>	4.00	-1	3.00	0	2.00	1	1.00	2	0.00	3	0.00	4
[50,75>	3.00	0	2.00	1	1.00	2	0.00	3	0.00	4	0.00	5
[75,100>	2.00	1	1.00	2	0.00	3	0.00	4	0.00	5	0.00	6
[100,125>	1.00	2	0.00	3	0.00	4	0.00	5	0.00	6	0.00	7
[125,Infinito>	0.00	3	0.00	4	0.00	5	0.00	6	0.00	7	0.00	8

**Figura 2-14**

Por ejemplo, si una persona labora en la Gerencia Regional Norte 1, ocupando el puesto de Asistente Administrativo con un básico de 1750 soles. Además supongamos que tienen una evaluación de desempeño individual de 19 y su fecha de su último aumento ha sido en agosto del 2003.

1. Calculamos su PER actual resultando : 75 (ver ejemplo de cálculo de PER)
2. Ubicamos en la matriz que para un PER 75 y una evaluación del desempeño individual de 19, el porcentaje de aumento es 2% y tiene un atraso de 1 mes.
3. El horizonte de esta persona es de 24 meses debido a que pertenece a la Gerencia Regional Norte.

Si sólo consideramos desempeño individual de la persona:

$$\text{MontoIncrementoDesempeño} = \text{SueldoBásico} \times \text{PorcentajeDesempeño}$$

$$\text{MontoIncrementoDesempeño} = 1750 \times 2\% = 35 \text{soles}$$

$$\text{FechaIncrementoDesempeño} = \text{FechaUltimoIncremento} + \text{Horizonte} + \text{AtrasoDesempeño}$$

$$\text{FechaIncrementoDesempeño} = 01/08/2000 + 24 \text{meses} + 1 \text{mes} = 01/09/2004$$

Considerando solamente su desempeño individual, ésta persona tendría un incremento de 35 soles para el 01/09/2004.

### Incremento por Ranking

Este incremento lo obtenemos a partir de la matriz PER vs. Ranking Porcentual. Esta matriz también nos permite determinar los meses de atraso o adelanto que tendrá la fecha de incremento.

### Matriz PER vs. Ranking Porcentual

Horizonte Gerencia Regional Norte 1 (24 meses)

PER ACTUAL	RANKING PORCENTUAL									
	<0,20]		<20,40]		<40,60]		<60,80]		<80,100]	
	%	Meses	%	Meses	%	Meses	%	Meses	%	Meses
[-Infinito,-25>	4.50	-6	4.00	-5	3.50	-4	3.00	-3	2.50	-2
[-25,0>	4.00	-5	3.50	-4	3.00	-3	2.50	-2	2.00	-1
[0,25>	3.50	-4	3.00	-3	2.50	-2	2.00	-1	1.00	0
[25,50>	3.00	-3	2.50	-2	2.00	-1	1.00	0	0.50	1
[50,75>	2.50	-2	2.00	-1	1.00	0	0.50	1	0.00	2
[75,100>	2.00	-1	1.00	0	0.50	1	0.00	2	0.00	3
[100,125>	1.00	0	0.50	1	0.00	2	0.00	3	0.00	4
[125,Infinito>	0.50	1	0.00	2	0.00	3	0.00	4	0.00	5

Figura 2-15

Revisemos nuevamente el ejemplo anterior de la persona que labora en la Gerencia Regional Norte 1, ocupando el puesto de Asistente Administrativo con un básico de 1750 soles y horizonte de 24 meses.

Supongamos adicionalmente que durante el proceso de ranqueo de personal, él obtuvo la posición 5 en el orden de mérito de una total (población) de 60 personas que pertenecen a su gerencia.

Aplicando las definiciones:

1. Su PER actual es : 75 (ver ejemplo de cálculo de PER)
2. El Ranking porcentual se calcula de la siguiente manera:

$$\text{RankingPorcentual} = \frac{\text{RankingAbsoluto}}{\text{Población}} \times 100$$

$$\text{RankingPorcentual} = \frac{5}{60} \times 100 = 8.33$$

3. La Matriz PER vs. Ranking Porcentual nos muestra que para la combinación de PER 75 y Ranking Porcentual de 8.33, la persona debe tener un incremento de 2% y un atraso de -1 mes, es decir, un adelanto de un mes respecto a su horizonte.

Si sólo consideramos Ranking de la persona:

$$\text{MontoIncrementoRanking} = \text{SueldoBasico} \times \text{PorcentajeRanking}$$

$$\text{MontoIncrementoRanking} = 1750 \times 2\% = 35 \text{soles}$$

$$\text{FechaIncrementoRanking} = \text{FechaUltimoIncremento} + \text{Horizonte} + \text{AtrasoRanking}$$

$$\text{FechaIncrementoRanking} = 01/08/2000 + 24 \text{meses} - 1 \text{mes} = 01/07/2004$$

Considerando sólo el ranking, ésta persona tendría un incremento de 35 soles para el 01/07/2004.

### Incremento por PER Objetivo

Para determinar el incremento por PER Objetivo se utiliza dos matrices: la matriz Grado Salarial vs. Permanencia en el Grado Salarial para determinar el PERO teórico por madurez y la matriz Grado Salarial vs. Desempeño Individual para determinar el factor de desempeño que penaliza el PERO.

Prosiguiendo con el ejemplo anterior, la persona labora en la Gerencia Regional Norte 1, desempeñando el puesto de Asistente Administrativo con un básico de 1750. Su horizonte es de 24 meses y su desempeño individual tiene una calificación de 19.

Supongamos también que el puesto de Asistente Administrativo tiene asociado un grado salarial A5 y la persona tiene un tiempo de permanencia en el grado salarial A5 de 4 años.

#### Matriz Grado Salarial vs. Permanencia en el Grado Salarial

Horizonte Gerencia Regional Norte 1 (24 meses)

GRADO SALARIAL	PERMANENCIA EN EL GS EN AÑOS				
	5 o mas	4	3	2	1
	PERO	PERO	PERO	PERO	PERO
A1	100.00	90.00	80.00	70.00	60.00
A2	100.00	90.00	80.00	70.00	50.00
A3	90.00	80.00	70.00	60.00	40.00
A4	80.00	70.00	70.00	60.00	40.00
A5	80.00	70.00	60.00	50.00	30.00

Figura 2-16

En la matriz anterior observamos que el PER Objetivo asociado a un grado salarial A5 y un tiempo de permanencia de 4 años es 70.00.

## Matriz Grado Salarial vs. Desempeño Individual

### Horizonte Gerencia Regional Norte 1 (24 meses)

GRADO SALARIAL	DESEMPEÑO INDIVIDUAL					
	19-20	17-18	15-16	13-14	11-12	>11
	%	%	%	%	%	%
A1	100.00	80.00	60.00	40.00	20.00	0.00
A2	95.00	80.00	55.00	40.00	20.00	0.00
A3	90.00	75.00	55.00	35.00	18.00	0.00
A4	85.00	75.00	50.00	35.00	14.00	0.00
A5	85.00	70.00	50.00	30.00	12.00	0.00

**Figura 2-17**

En la matriz anterior observamos un factor de desempeño igual a 85% para un grado salarial A5 y un desempeño individual de 19.

Para obtener el PERO aplicamos la definición:

$$PERO = \text{FactorDesempeño} \times PEROMadurez$$

$$PERO = 0.85 \times 70 = 59.5$$

Para obtener el sueldo que debe tener esta persona, aplicamos la definición de PER:

$$PERO = \frac{(\text{SueldoNuevo} - \text{SueldoMinimo})}{(\text{SueldoMaximo} - \text{SueldoMinimo})} \times 100 = 59.5$$

Los sueldos máximo y mínimo lo obtenemos de la escala salarial asociada a la persona:

### Escala Salarial para Negocios

Escala para Negocios		
Horizonte 4: Norte 1		
Grado	Mínimo	Máximo
A1	4000	5000
A2	3500	4500
A3	3000	4000
A4	2000	3000
A5	1000	2000

**Figura 2-19**

La escala salarial para el puesto Asistente Administrativo que tiene un grado salarial A5 y que pertenece al Grupo Escala de Negocios está entre 1000 y 2000 soles. Reemplazando:

$$PERO = \frac{(SueldoNuevo - 1000)}{(2000 - 1000)} \times 100 = 59.5$$

$$SueldoNuevo = 1595 \text{ soles}$$

Obtenemos el porcentaje de incremento:

$$\boxed{MontoIncrementoPERO = SueldoNuevo - SueldoActual}$$

$$MontoIncrementoPERO = 1595 - 1750 = -155$$

$$\boxed{PorcentajeIncrementoPERO = \frac{(SueldoNuevo - SueldoActual)}{SueldoActual} \times 100}$$

$$PorcentajeIncrementoPERO = \frac{(1595 - 1750)}{1750} \times 100 = -8.86$$

$$\boxed{FechaIncrementoPERO = FechaUltimoAumento + Horizonte}$$

$$FechaIncrementoPERO = 01/08/2003 + 12 \text{ meses} = 01/08/2004$$

Los valores negativos indican que esta persona tiene un sueldo superior al correspondiente que se le estimó como consecuencia de su madurez en el puesto, el incremento por PERO no aplica en este caso.

### **Monto mínimo de incremento, porcentaje máximo de incremento y valor de redondeo**

Con la finalidad de acotar el incremento se definen los siguientes valores que se aplican a todas las personas de un mismo horizonte:

1. Monto mínimo de aumento, todas las propuestas de aumento del planeamiento deben ser superiores a este valor. Si el monto de

incremento es inferior a este valor se descarta. Por ejemplo si el monto mínimo de incremento es de 30 soles y se obtiene una propuesta de incremento de 17 soles, esta propuesta se descarta. Para el ejemplo anterior podemos determinar el porcentaje mínimo de incremento:

$$PorcentajeMinimo = \frac{MontoMinimo}{SueldoActual} \times 100 = \frac{30}{1750} \times 100 = 1.71$$

2. El porcentaje máximo de incremento, ningún porcentaje de incremento puede ser superior a este valor. Supongamos que el porcentaje máximo es 8.5%.
3. Los montos de las propuestas de incremento deben ser múltiplos de un valor, por ejemplo 5 soles. Este redondeo al monto de aumento afecta al porcentaje de aumento.

$$MontoIncremento = SueldoActual \times PorcentajeIncremento$$

$$MontoIncr Redondeado = REDONDEO\left(\frac{MontoIncremento}{Valor Redondeo}, 0\right) \times Valor Redondeo$$

$$PorcentajeIncrementoFinal = \frac{MontoIncr Redondeado}{SueldoActual} \times 100$$

### Porcentaje total de la propuesta de incremento

El porcentaje de incremento por el talento de la persona es conformado por el porcentaje de incremento por desempeño y el porcentaje de incremento por ranking.

$$PorcentajeTalento = PorcentajeEvaluacion + PorcentajeRanking$$

$$PorcentajeTalento = 2\% + 2\% = 4\%$$

El porcentaje de incremento por el talento de la persona y el porcentaje por PERO son excluyentes, es decir, a una persona sólo se le puede otorgar uno de ellos seleccionándose el que más beneficia a la persona. Se debe tener en cuenta que este porcentaje no debe excederse al máximo y debe ser superior al mínimo.

Resumiendo:

$$\%Incremento = MIN(PorcentajeMaximo, MAX(PorcentajeTalento, PorcentajePERO))$$

$$PorcentajeIncremento = \begin{cases} \%Incremento & \%Incremento \geq PorcentajeMinimo \\ 0 & \%Incremento < PorcentajeMinimo \end{cases}$$

Aplicando la definición en el ejemplo:

Porcentajes de Incremento	
Porcentaje	Valor
Porcentaje máximo	8.50%
Porcentaje mínimo	1.71%
Porcentaje por Talento	4.00%
Porcentaje por PERO	-8.86%

Figura 2-19

$$\%Incremento = MIN(8.50, MAX(4.00, -8.86))$$

$$\%Incremento = 4.00$$

$$\%Incremento \geq PorcentajeMinimo$$

$$PorcentajeIncremento = 4.00\%$$

Redondeamos el monto del incremento a un múltiplo de 5.

$$MontoIncremento = 1750 \times 0.04 = 70$$

$$MontoIncr Redondeado = REDONDEO\left(\frac{70}{5}, 0\right) \times 5 = 70$$

$$PorcentajeIncrementoFinal = \frac{70}{1750} \times 100 = 4\%$$

Finalmente la propuesta de incremento para la persona del ejemplo será de 4% o su equivalente 70 soles. Este incremento lo obtiene como consecuencia de su buen desempeño 2% y su ranking 2%.

### Fecha de la propuesta de incremento

Para determinar la fecha de la propuesta de incremento es necesario conocer la vigencia de la Estructura Salarial.

La *Estructura Salarial* es el periodo que tendrá vigencia el Planeamiento Salarial. Supongamos que la vigencia del Planeamiento Salarial es entre marzo 2004 y julio 2005, si existe una propuesta de incremento para alguna persona esta debe encontrarse en este intervalo de tiempo.

La fecha de la propuesta de incremento la podemos determinar de la siguiente manera:

$$\begin{array}{l}
 \text{FechaIncrInicial} = \text{FechaUltimoAum} + \text{Horizonte} + \text{AtrasoDesempeño} + \text{AtrasoRanking} \\
 \text{FechaIncremento} = \begin{cases} \text{FechaInicioEstructura} & \text{FechaIncrInicial} \leq \text{FechaInicioEstructura} \\ \text{FechaIncrInicial} & \text{si} \\ \text{FechaFinalEstructura} & \text{FechaIncrInicial} \geq \text{FechaFinalEstructura} \end{cases}
 \end{array}$$

Aplicando la definición para obtener la fecha de incremento del ejemplo:

$$\text{FechaIncrInicial} = 01/08/2003 + 12 + 1 - 1$$

$$\text{FechaIncremento} = 01/08/2004$$

Debido a que la FechaIncrInicial cae dentro del periodo de la Estructura Salarial.

## El timing<sup>17</sup>

El timing representa la cantidad de meses que una persona goza del incremento en una determinada horizonte salarial

$$Ti\ min\ g = NUMEROMESES(FechaIncremento, FechaFinalEstructura)$$

En el ejemplo la Fecha de Incremento es 01/08/2004 y el término de la estructura es el 31/07/2007

$$Ti\ min\ g = NUMEROMESES(01/08/2004, 31/07/2005) = 17$$

## El timing promedio

Permite medir la distribución de los aumentos dentro de una Estructura Salarial:

### Timing promedio

$T1 = 24 - 7 + 1 = 18\ m.$				
$T2 = 24 - 19 + 1 = 6\ m.$				
Ene2004	Julio2004	Ene2005	Julio2005	Dic2005
$Timing = (18 + 6) / 2 = 12\ meses$				

**Figura 2-20**

El timing promedio es muy útil para determinar si los aumentos están sesgados al inicio o al final del horizonte salarial. Por ejemplo, suponiendo una estructura salarial de 24 meses

1. Si el timing promedio es cercano a 24, nos indica que la fecha de las propuestas de aumento están sesgadas en su distribución al inicio de la estructura salarial.

<sup>17</sup> El timing no forma parte de la metodología original y es introducido para facilitar el análisis de la distribución de las fechas de las propuestas de incremento.

2. Si el timing promedio es cercano a 1, nos indica que la fecha de las propuestas de aumento están sesgadas en su distribución al término de la estructura salarial.
3. Un timing de 12 supone una distribución equitativa en cuanto a la fecha de la propuesta pero no necesariamente en lo que respecta a montos.

### Calculo de la Planilla y Costos Anuales<sup>18</sup>

La planilla es la suma de sueldos de referencia propuestos a diciembre de un determinado año.

$$Planilla = \sum_{i=1}^{i=n} Sueldo\ Referencia\ Diciembre_i$$

$i : Persona_i$

El costo anual es la suma de sueldos de referencia durante un determinado año:

$$Costo\ Anual = \sum_{i=1}^{i=n} \sum_{j=1}^{j=12} Sueldo\ Referencia\ Mes_j$$

$i : Persona_i$   
 $j : Enero, Febrero...Diciembre.$

Cuando los horizontes salariales sean menores a un año se asume un segundo aumento manteniendo el porcentaje y frecuencia de la primera propuesta. El proceso de cálculo de la planilla y los gastos se muestra en la figura 2-21.

<sup>18</sup> El cálculo de la planilla y costos anuales no forma parte de la metodología original y se utiliza para realizar un análisis comparativo con el presupuesto de remuneraciones asignado por la División de Finanzas.

### Cálculo de Planillas y Costos Anuales

Horizontes	Marzo 10%	Nov 10%
H1 8 meses	1,000 1100	1100 1210 1210
H2 18 meses	1,000	Oct 10% 1100 1100
H3 24 meses	1,000	1000 Abril 10% 1100
	Ene 2004	Ser 2004 Dic 2004

Sueldo Dic 1 = 1,210	Costo 1 = 2*1000 + 8*1100 + 2*1210 + 1100 + 1210 = 15,530
Sueldo Dic 2 = 1,100	Costo 2 = 9*1000 + 3*1100 + 1000 + 1100 = 14,400
Sueldo Dic 3 = 1,000	Costo 3 = 12*1000 + 1000 + 1000 = 14,000
Planilla 2004 3,210	Costo 2004 29,930

Figura 2-21

### 2.5.3 Proceso de Generación de Propuestas

El esquema de la figura 2-22 muestra el orden de ejecución de los procesos para generar las propuestas de aumento.

#### Definición del Universo

Este proceso permite definir los criterios con los cuales se cargará a las personas participaran en el Planeamiento Salarial. Los criterios están definidos por compañía y son los siguientes

1. Tipo de Contrato: Plazo indeterminado, plazo fijo, tiempo parcial especial, plazo fijo temporales etc.
2. Situación de la Persona: Activos, en licencia con goce de haber, en licencia sin goce de haber.
3. Tipo de Persona: Empleado, subgerente, gerente, formación laboral juvenil.
4. Régimen Salarial: Sueldo fijo, comisionista, remuneración variable.

Se pueden crear diferentes planeamientos y asociar diferentes universos.

# PROCESOS DE PLANEAMIENTO SALARIAL

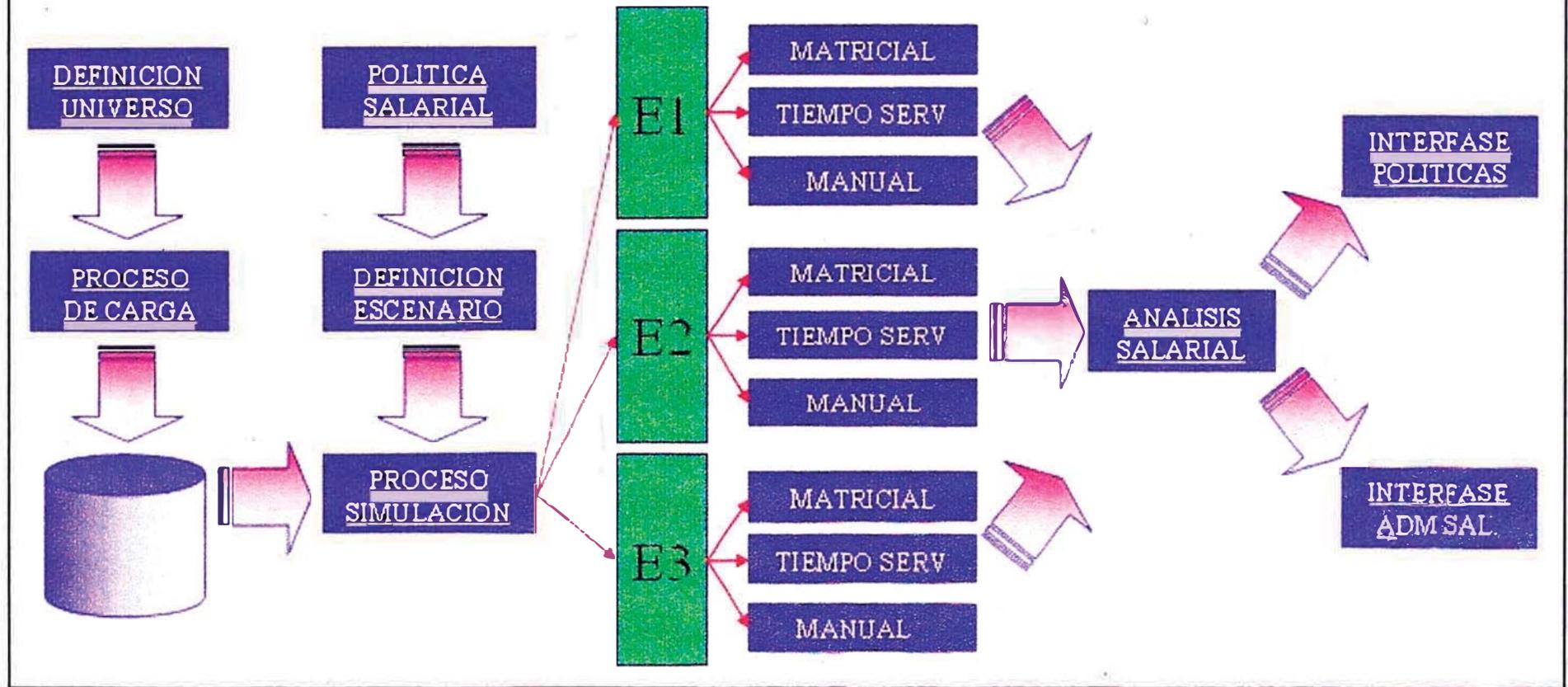


Figura 2-22<sup>19</sup>

<sup>19</sup> E1, E2 y E3 representan escenarios de simulación.

## **Proceso de Carga**

Este proceso realiza la carga de las unidades, puestos y personas para efectos de elaborar el Planeamiento Salarial. Algunas características de la carga son las siguientes:

1. **Unidades:** El nombre de la unidad, la situación, la dependencia, jerarquía etc., no se modifican durante el Planeamiento Salarial. Unidades nuevas y/o cambio de situación no se verán reflejadas, excepto por una nueva carga o una modificación explícita de algún atributo a través del módulo.
2. **Puestos:** La descripción del puesto y asignación a unidades no se modifican durante el Planeamiento Salarial. El módulo permitirá la modificación del grupo escala salarial, grado salarial, indicador régimen salarial, split etc., para efectos de presupuesto.
3. **Personas:** Permite la carga de los datos administrativos de las personas. Los datos se obtienen de varios módulos
  - a. *Ranking de personal:* Ranking de la persona
  - b. *Administración:* Unidad, puesto, fecha de ingreso, sueldo básico, moneda de pago de haberes, indicador comisionista/rmv, split, fecha de retorno de licencia, ubicación física etc.
  - c. *Administración Salarial:* Última propuesta aprobada por RRHH antes del inicio de la nueva estructura salarial, fecha y monto de último aumento, PER actual.

## Políticas Salariales

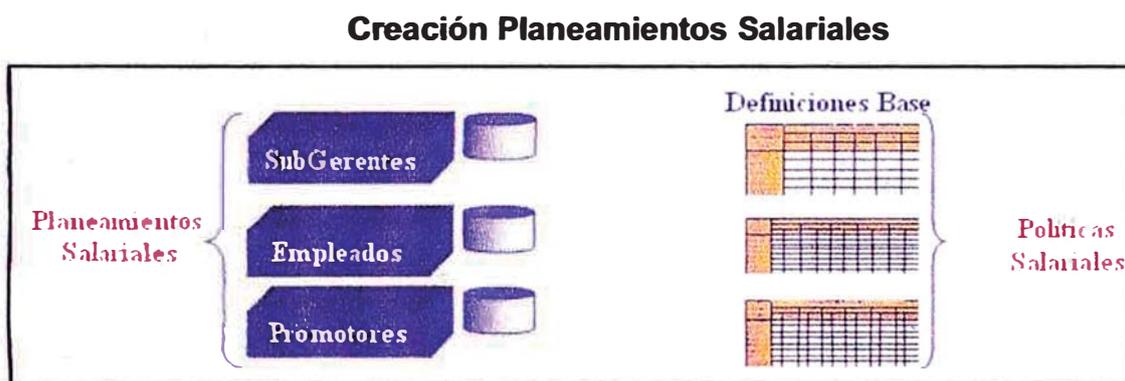
Mediante el cual se ingresan los siguientes:

1. Escalas salariales de mercado o carga de históricos
2. Definición de los horizontes salariales
3. Definición de las matrices salariales
4. Configuración de parámetros y topes.

## Definición de Escenarios

En este proceso definimos los escenarios de simulación para un determinado Planeamiento Salarial. Es posible modificar y/o realizar ajustes a las políticas salariales con el objetivo un encontrar el resultado deseado

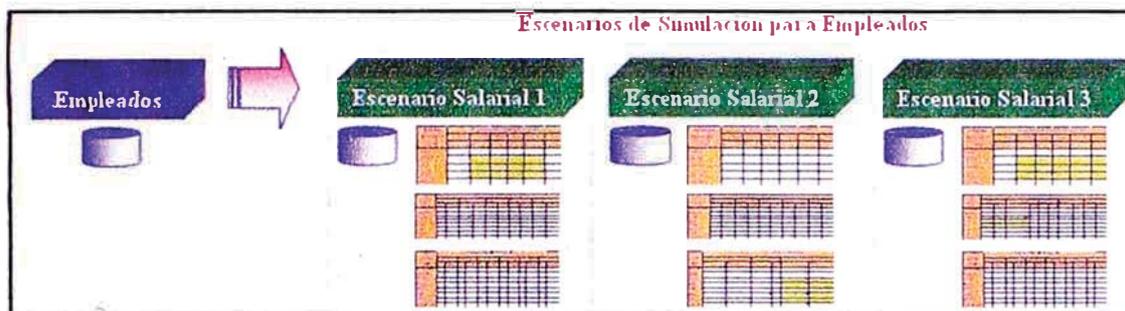
En la figura 2-23 se muestra la creación de tres procesos de planeamiento: el primero para los Sub Gerentes, el segundo para los empleados y el tercero para los promotores de servicio, cada uno de los planeamientos tiene asociado sus respectivas políticas salariales.



**Figura 2-23**

Para cada uno de los planeamientos se crean sus escenarios de simulación, realizamos modificaciones a las matrices base para simular los escenarios bajo diferentes condiciones.

## Creación de Escenarios de Simulación



**Figura 2-24**

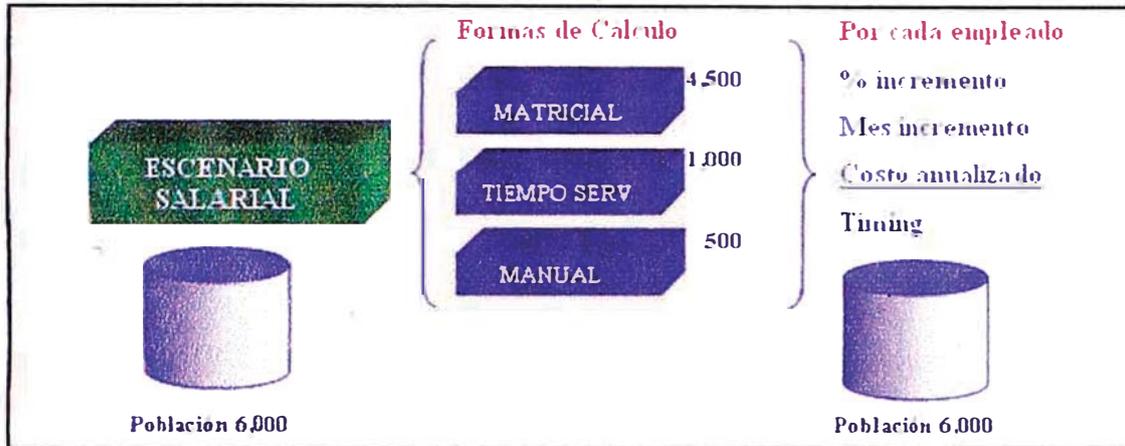
En la figura 2-24 se muestra que para el planeamiento de empleados se han creado tres escenarios de simulación y cada escenario tiene sus propias definiciones salariales generadas a partir de las definiciones base.

### **Proceso de simulación y cálculo de propuestas**

Mediante este proceso se realiza el cálculo de las propuestas y mes de incremento. Para una persona que se encuentra en un escenario de simulación se puede utilizar uno de los tres tipos de cálculo:

1. **Cálculo Matricial:** Para la generación de las propuestas y mes de incrementos se utiliza las matrices salariales.
2. **Cálculo por Tiempo de Servicio:** la propuesta y el mes de incremento están en función al tiempo de servicio. Este cálculo está diseñado especialmente para los Promotores de Servicio.
3. **Cálculo Manual:** Utilizado para las excepciones, las propuestas y mes de incremento se registran manualmente. El proceso de cálculo deduce de las variables restantes a partir del resultado final que se registro.

## Formas de Cálculo de las Propuestas



**Figura 2-25**

En el ejemplo de figura 2-25 de una población de 6,000 personas a ser procesadas en el escenario 4,500 se calculan utilizando las matrices salariales, 1,500 por tiempo de servicio y 500 son excepciones registrándose el resultado que desea obtener.

Para que una persona participe en un proceso por tiempo de servicio es necesario que tenga definido su línea de carrera. En ésta línea de carrera se tiene definido los puestos que ocupará la persona con el paso de años y sus niveles salariales.

### **Análisis Salarial**

Es el proceso mediante el cual se analizan las variables de decisión con el objetivo de seleccionar el mejor escenario factible que cumplan con las restricciones preestablecidas y los resultados esperados.

Entre las principales variables de decisión podemos mencionar:

1. Costo de las propuestas de incremento
2. Crecimiento de la planilla y el costo anual

3. Número de incrementos por año
4. Distribución de número de incrementos por año.
5. Distribución del timing por año.

### Interfase con Administración Salarial

Las políticas que corresponden al escenario de simulación aprobado se tiene que trasladar al proceso de Administración Salarial para su seguimiento y ejecución, el detalle de la información necesaria para la interfase se muestra en la figura 2-27.

Las propuestas de aumento son cargadas a los aplicativos de Administración Salarial . Para la carga sólo es necesario que se cumpla con el siguiente formato:

#### Formato de Propuestas de Incremento

Matricula	Moneda	Mes de Incremento	Año de Incremento	Nuevo Sueldo	Motivo de Incremento
0005867	S	10	2004	1990.00	
0006517	S	05	2003	5670.00	
0006560	S	06	2003	2840.00	
0006740	S	02	2003	4980.00	
0006741	S	08	2003	5760.00	
0006769	S	12	2004	6220.00	
0006919	S	11	2004	6580.00	
0006972	S	05	2003	3690.00	
0006991	S	01	2003	7230.00	
0007033	S	05	2003	2610.00	
0007315	S	01	2003	5790.00	
0007375	S	08	2003	4240.00	
0007379	S	01	2003	5060.00	
0007494	S	11	2004	2900.00	
0007505	S	10	2004	4940.00	
0007524	S	01	2003	9270.00	

**Figura 2-26**

Para un mayor detalle de la Administración Salarial se muestra en el *Anexo B: Módulo de Administración y Seguimiento Salarial*.

## Interfase entre Planeamiento Salarial y Administración Salarial

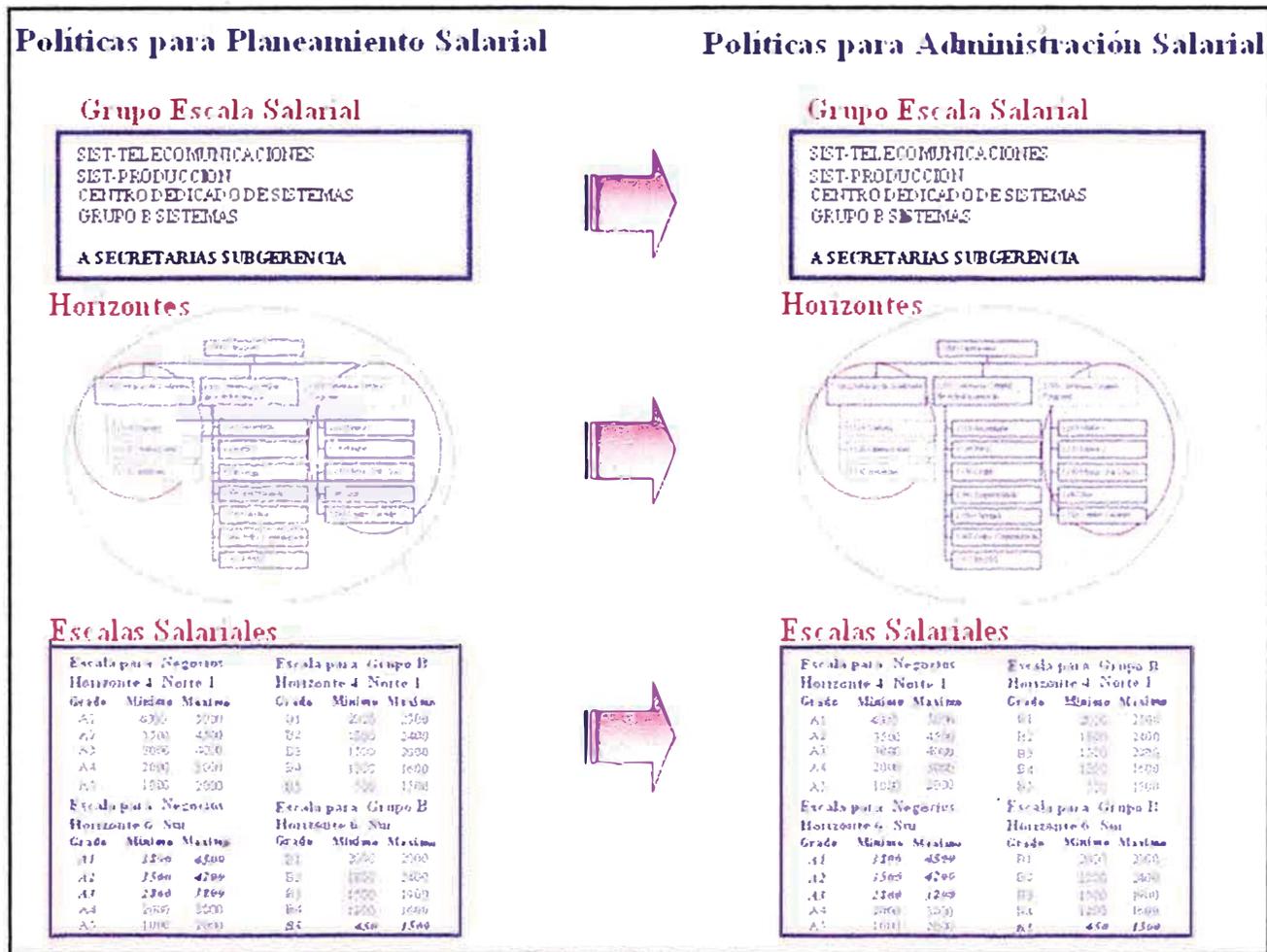


Figura 2-27

## 2.6 Simulación de Sistemas<sup>20</sup>

La simulación es una de las herramientas de análisis más poderosas que se dispone para experimentar el comportamiento de sistemas complejos.

### **Modelo**

Un modelo es la representación de un objeto, sistema, o idea, de forma diferente a la entidad misma y su propósito es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o puede ser una abstracción de las propiedades dominantes del objeto.

### **Simulación**

La simulación es el proceso de diseñar un modelo de un sistema real y realizar experimentos con él, para entender su comportamiento del sistema y evaluar varias estrategias (dentro de los límites impuestos por un criterio o límites de criterios) para la operación del sistema.

Mediante la simulación de modelos podemos predecir el comportamiento y evaluar los resultados producidos por cambios en la entrada denominados escenarios.

Todos los modelos de simulación se llaman modelos de entrada-salida. Es decir, ellos producen la salida del sistema si se les la entrada a sus subsistemas involucrados. Por tanto, los modelos de simulación se

---

<sup>20</sup> Resumido y adaptado del libro *Simulación de Sistemas: Diseño, desarrollo e implantación* de Robert E. Shannon.

“corren” en vez de “resolverse”, a fin de obtener la información o los resultados deseados.

Los modelos de simulación sirven como herramienta para el análisis del comportamiento de un sistema en condiciones a especificarse por el experimentador.

### **Proceso de Simulación**

Las etapas básicas del proceso de simulación definidas para el Planeamiento Salarial se muestran a continuación:

1. *Definición del problema*, es realizar el Planeamiento Salarial del personal del banco bajo restricciones de presupuesto y distribución de propuestas.
2. *Formulación del modelo*, representado por la metodología de cálculo de las propuestas de incremento.
3. *Traslación del modelo al computador*, representado por el módulo de planeamiento salarial.
4. *Preparación del datos*, representado por el registro de las definiciones salariales y el proceso de carga
5. *Validación del modelo*, se logra mediante el seguimiento de casos particulares comparando los resultados con un cálculo manual. Mientras más variedad de casos tipo se validen, el modelo de simulación será más confiable.
6. *Consistencia del modelo*, los resultados de los escenarios bajo las mismas condiciones de estrada deben ser los mismos.
7. *Planeación del experimento*, se determinan y definen las características de cada uno de los escenarios a simular.

8. *Experimentación*, es la ejecución del proceso de cálculo.
9. *Interpretación*, representado por el análisis de sensibilidad para seleccionar el escenario que se ajuste a los requerimientos de la definición del problema.
10. *Implantación*, selección de escenario que será trasladado a la Administración y Seguimiento Salarial mediante una interfase.

## **Capítulo III**

### **Proceso de Toma de Decisiones**

#### **3.1 Planteamiento del Problema**

Alrededor de año 1995 la División de Recursos Humanos presentaba problemas en varias áreas operativas y carecía de una visión orientada a desarrollar y gestionar del capital humano.

Las personas que forman parte de la organización ven a la División de Recursos Humanos como una unidad burocrática y centralizada, totalmente ajena a sus necesidades de realización y de desarrollo personal.

Las jefaturas de negocios no contaban con herramientas para identificar y potenciar las competencias laborales de sus colaboradores a fin de cubrir necesidades futuras. La capacidad de retención de los talentos no existe debido a que las políticas de compensaciones no están basadas en el desempeño y en la contribución de las personas al logro de los objetivos de la organización

Para que la División de Recursos Humanos pueda cubrir estos requerimientos de desarrollo de las personas, es necesario que solucione primero sus deficiencias operativas y de gestión de los principales procesos bajo responsabilidad. Asegurando la correcta y eficiente ejecución de estos procesos, podrá centrar sus esfuerzos en la elaboración de herramientas

que permitan gestionar del desarrollo y talento de las personas que laboran en la organización.

Entre los principales problemas iniciales por los que atravesaba la División de Recursos Humanos podemos mencionar:

### **Falta Integración Corporativa**

Cada una de las empresas del Grupo Credicorp adoptan sus propias estrategias de gestión RRHH no existe la estandarización de los procesos y se duplican tanto recursos económicos como uso de infraestructura.

### **Desconocimiento del Negocio**

El personal de recursos humanos sólo conoce las actividades relacionadas con su puesto. Desconoce los objetivos organizacionales y los principales procesos de las unidades de negocios.

### **RRHH es considerado como una unidad operativa y de control**

La Alta Gerencia desconoce la importancia de RRHH para el logro de los objetivos estratégicos. RRHH es visto como una unidad operativa y de control.

### **Carencia de Indicadores de gestión y benchmarking**

No se cuenta con indicadores para medir la gestión de RRHH de las jefaturas y tampoco existe un valores para compararlo con organizaciones de similar envergadura.

### **Centralización de gastos de personal en cuentas de RRHH**

Los gastos de personal se afectan a cuentas asignadas a RRHH evitando de esta manera realizar la distribución de los gastos a las unidades.

### **Carencia de asesoría y apoyo a las unidades de negocio**

No existe un staff de asesores de RRHH, las decisiones se toman de manera centralizada y a solicitud de las jefaturas. RRHH asumen un rol pasivo a la espera de los requerimientos de las unidades de negocio.

### **Falta de información en las unidades descentralizadas de RRHH**

Las unidades descentralizadas de RRHH no cuentan con herramientas para mejorar su gestión y la información es centralizada en la sede principal.

### **Personal de RRHH centrado en actividades operativas**

El personal de RRHH se encuentra centrado en actividades netamente operativas de su puesto. El tamaño de la organización origina grandes esfuerzos en el manejo manual de la información.

### **La información de RRHH no se encuentra disponible**

La información se encuentra dispersa en las diversas fuentes y unidades de RRHH, no existen niveles de confidencialidad y políticas de respaldo. Cada unidad es dueña de su información y sólo es conocida por el responsable del proceso o que el originó la información.

### **No dispone de proyectos para mejorar la calidad y eficiencia Operativa**

No se cuenta con personas destinadas a revisar o mejorar la calidad y eficiencia operativa de los procesos. Los procesos no se encuentran documentados.

### **No existe delegación de la gestión de RRHH a las Unidades de Negocio**

Las unidades de negocio participan de manera limitada en la toma de decisiones referentes a sus subordinados. La mayoría de procesos no

cuenta con un flujo claramente definido originando que muchos procesos no concluyan o se canalicen de manera correcta.

### **Carencia de política de innovación en la Gestión de RRHH**

No se tiene una definida una política de adaptación de nuevos enfoques metodológicos y uso de la tecnología para mejorar y optimizar los procesos.

## **3.2 Alternativas de Solución<sup>21</sup>**

Para solucionar los diversos problemas y carencias en las diferentes áreas de la División de Recursos Humanos, se opta por llevar a cabo un proceso de transformación, originado por un cambio en la visión y compromiso de la alta gerencia respecto al nuevo rol que debe cumplir en la organización, la División de Recursos Humanos.

La Figura 3-1 muestra el proceso de transformación desde las siguientes perspectivas:

### **Perspectiva del Diseño Organizacional**

La nueva estructura orgánica de la División de Recursos Humanos debe diseñarse para soportar las nuevas funciones y responsabilidades originadas por el cambio de misión dentro de la organización.

La adopción de la nueva estructura orgánica pasa por tres alternativas:

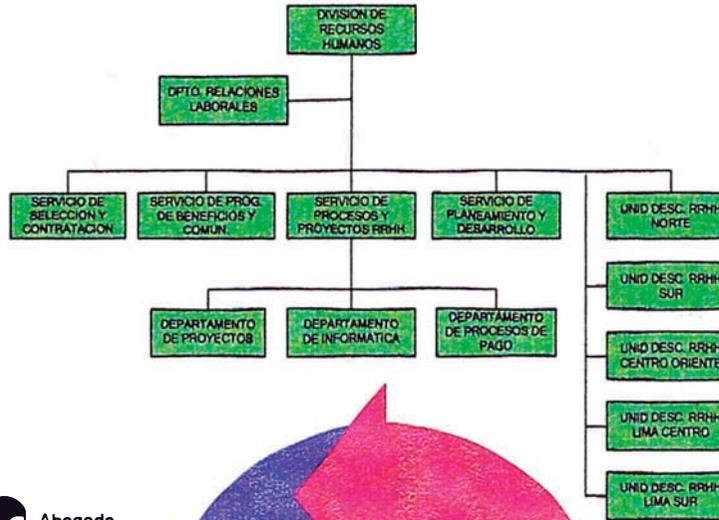
1. La nueva estructura es una propuesta de RRHH luego de un análisis de su nuevo rol y las necesidades de la organización.

---

<sup>21</sup> Durante el proceso de transformación no existió una metodología de solución explícita, el autor trata de conceptualizar, inferir y ordenar los problemas iniciales, las alternativas de solución, metodología en las toma de decisiones y las estrategias utilizadas.

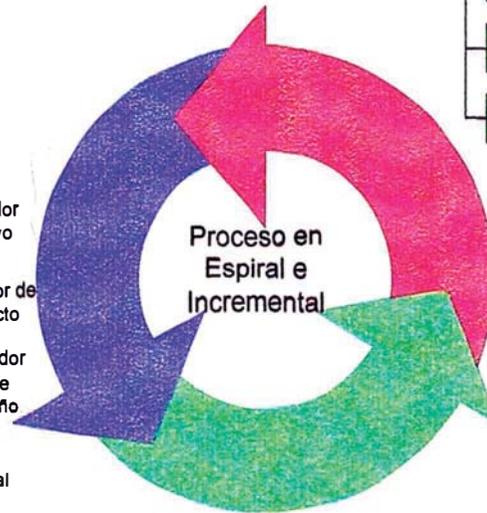
# Perspectivas utilizadas para Transformar RRHH

## Perspectiva del Diseño Organizacional



- |  |                                |  |                            |  |                                      |
|--|--------------------------------|--|----------------------------|--|--------------------------------------|
|  | Administrador de Base de Datos |  | Analista de Capacitación   |  | Abogado Laboral                      |
|  | Analista Funcional             |  | Analista de Compensaciones |  | Administrador de Archivo             |
|  | Analista Técnico               |  | Analista de Préstamos      |  | Administrador de Encontacto          |
|  | Analista Procesos de Pago      |  | Analista de Beneficios     |  | Administrador de Mejora de Desempeño |
|  | Analista Contable              |  | Analista de Selección      |  | Analista Ocupacional                 |

Perspectiva del Personal



Pagos Varios	HelpDesk RRHH	Comisiones	Planeamiento Salarial	Omnibus Laborales	Interfase EPS/ SMF
Indicadores de Gestión	Plantillas y Microformas	Ranking de Personal	Capacitación	Administración de Personal	Detalle de RRHH
Requerimiento de Personal	Prelamo Administrativo	Gestión de Tiempos	Desempeño Corporativo	Melcom Beldige	Declaración PDT
EnContacto	Administración de Vacaciones	Sucesión de Personal	Sistema de Incentivos	Cambio de Indígen	Negociación y Distribución
Base de Datos y Seguridad	Revistas y Comunicación	Remuneración Variable	Mejora de Desempeño	Integración Corporativa	Integración Corporativa
Consultas Gerenciales	Eficiencia Operativa	Administración Salarial	Competencias	Traslados y Subsidios	Cursos por Internet
Clima Laboral	Movimiento de Personal	MBA y RREE	Plan Médico Familiar	Presupuesto de RRHH	Concurso Deseño
Información Presupuestal	Organización	Planeamiento de Puestos	Mejora Continua	Reconocimientos	Cazadores de Tesoro
Historias Clínicas	Asesorías a Jefaturas	Carga Laboral	Sistema Normativo	Gestión de Personal	Evaluación de Puestos

Perspectiva de los Procesos

Figura 3-1

2. Adoptar el diseño organizacional de alguna empresa de similar envergadura y giro del negocio.
3. Encargar su diseño a una consultora de renombre internacional para aprovechar su experiencia.

Todas las alternativas deben incluir un plan de implementación del nuevo diseño organizacional considerando:

1. Fusión o absorción de unidades o puestos que soporten los mismos procesos o similares.
2. Eliminación de unidades o puestos que soportan procesos que no son críticos planteando la externalización de los mismos.
3. Creación de nuevas unidades o puestos y la asignación de nuevas funciones y responsabilidades.
4. Creación de unidades descentralizadas para estar más cerca físicamente de las unidades de negocio.
5. Mejorar el flujo de comunicación y coordinación entre los miembros de RRHH y las jefaturas de las unidades de negocio.
6. La nuevas funciones y responsabilidades de los puestos de RRHH, producto de una evaluación, rediseño y valorización de los mismos.

### **Perspectiva del Personal**

La transformación del personal de RRHH está orientada a contar con el personal idóneo que sintonice y se comprometa con el nuevo papel de RRHH, entre las alternativas para lograr esta transformación podemos mencionar:

1. Cese o cambio de puesto a otras unidades o empresas de grupo, del personal que no cumplan con las nuevas competencias requeridas.
2. Renovación del personal para incrementar la productividad y eficiencia en las tareas asignadas.
3. Capacitación del personal en las nuevas tendencias y enfoques de la administración de recursos humanos.
4. Contratación de consultores o servicios especializados en el manejo de RRHH para que transfiera su conocimiento al personal.

### **Perspectiva de los procesos**

Orientados a identificar las oportunidades para mejorar la eficiencia operativa de los principales procesos de RRHH. Entre las alternativas utilizadas podemos mencionar:

1. Automatizar, mediante la construcción de aplicativos, los procesos manuales y operativos de manera individual sin la modificación de los mismos. Es de fácil implementación y no requiere llevar a cabo acciones de capacitación.
2. Automatizar, mediante la construcción de aplicativos, los procesos manuales y operativos con una visión integral, eliminando las actividades redundantes y las que no son necesarias o que no generan valor agregado. Es necesario la construcción de un mapa de procesos de RRHH ya que algunos puestos pueden verse afectados con los cambios.
3. Rediseñar o cambiar los procesos mediante la adaptación de nuevos enfoques o metodologías. Los puestos involucrados

asumen nuevas responsabilidades y funciones. Es necesario implementar acciones de capacitación en los nuevos procesos.

4. Adquirir aplicativos integrados de RRHH y adaptarse a un posible cambio en los procesos que pueden ser totalmente distinto a los actuales.

### **3.3 Metodología de solución y toma de decisiones**

En 1996 no existía en el mercado nacional e internacional experiencias exitosas en el diseño de unidades de recursos humanos que cubran labores operativas, tácticas y estratégicas como se describe en la figura 1-5 *Participación de la División de Recursos Humanos en el BCP*.

Es por ello que la División de Recursos Humanos se ve en la necesidad de reinventarse asimismo para cubrir los nuevos requerimientos de la organización.

La alternativa que se adopta es la de una transformación incremental y en forma simultánea en las tres perspectivas: organizativa, personal y procesos.

El rediseño en los procesos origina que las necesidades y responsabilidades de los puestos cambien. Para cubrir las necesidades de los puestos involucrados es necesario que las personas que las ocupan cuenten con nuevas competencias aplicándose cualquiera de las alternativas mencionadas en el punto 3.2 *Alternativas de Solución*.

Cuando se crean nuevos procesos o un grupo es rediseñado, es necesario adoptar una nueva estructura orgánica para gestionarlos más eficientemente.

La secuencia en el que se rediseñaran los procesos y se construirán los aplicativos para automatizarlos y mejorar su eficiencia operativa, es la siguiente:

1. Procesos centralizados y operativos de RRHH tales como procesos de pago, proceso de actualización de datos de las personas, procesos de ingreso, licencia y cese, administración salarial, evaluación de desempeño etc.
2. Se identificarán los procesos centralizados que se delegarán a las jefaturas de las unidades de negocio para su gestión tales como: administración salarial, préstamos administrativos, evaluación de desempeño, administración de vacaciones.
3. Se identificarán e implementarán los procesos orientados al autoservicio del personal tales como el de actualización de información personal.
4. Se diseñarán procesos orientados a potenciar el desarrollo de personal.

En algunos casos será necesario dividir los procesos en actividades centralizadas orientadas a RRHH y descentralizadas orientadas a las jefaturas. Por ejemplo el proceso de préstamos administrativos se divide en dos partes:

1. *Descentralizados*: registro y aprobación de las solicitudes de préstamos por parte de las jefaturas de las unidades de negocios.
2. *Centralizado*: aprobación final y abono. Descuentos automáticos por concepto de amortización de la deuda.

Para el diseño e implementación de las herramientas de gestión y desarrollo se contará con la asesoría externa en lo referente a metodologías, soluciones o la construcción de aplicativos.

Se creará el Departamento de Proyectos de RRHH, siendo su función primordial la revisión, la mejora o rediseño de los procesos así como la gestión de los proyectos para lograrlo.

El Departamento de Informática de RRHH, participará en la evaluación, desarrollo e implementación de proyectos donde intervenga tecnologías de la información.

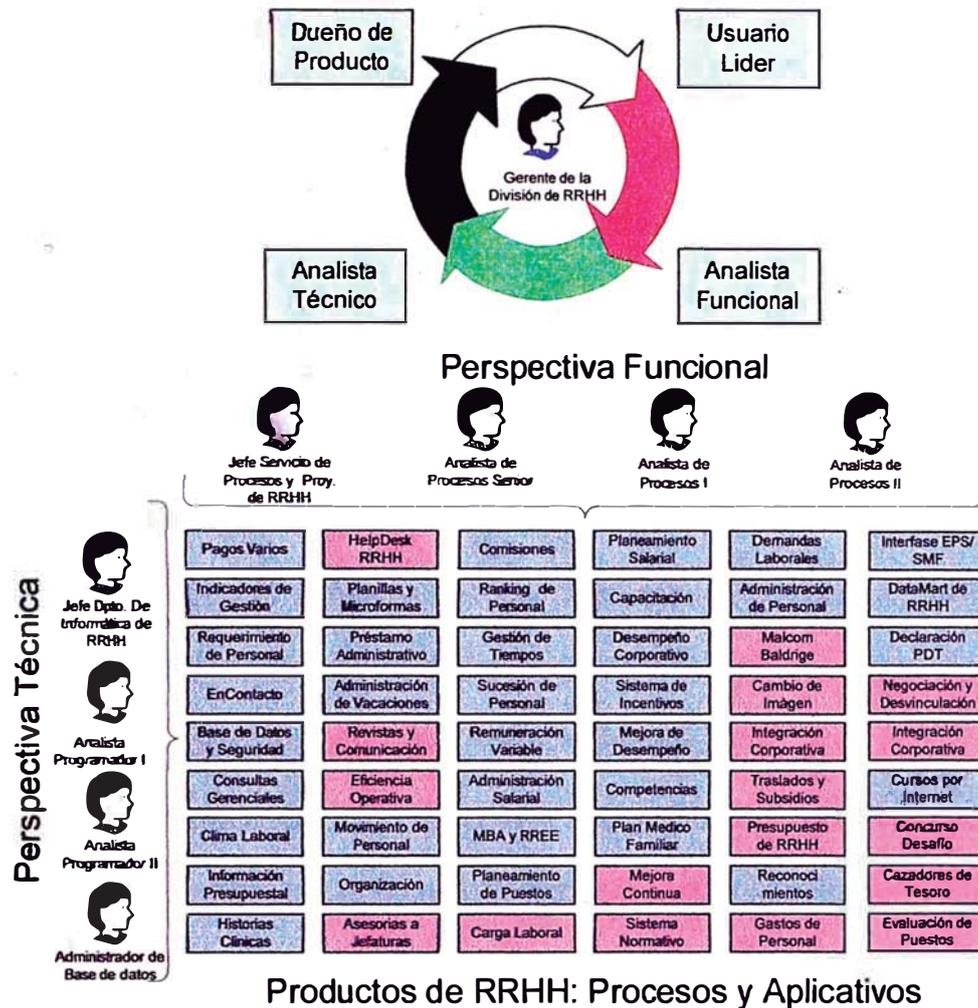
Todos los proyectos orientados a la mejora de la calidad y eficiencia operativa son patrocinados por la Gerencia de Recursos Humanos. Los equipos de trabajo para los proyectos generalmente se conforman de la siguiente manera:

1. *Dueño del Producto*, jefe de la unidad que esta a cargo del proceso
2. *Usuario Líder*, responsable del proceso
3. *Analista Funcional*, responsable del diseño y gestión del proyecto
4. *Analista Técnico*, responsable de que el aplicativo cumpla con los estándares tecnológicos y con las mejores prácticas.

La figura 3-2 muestra el detalle de esta organización y las responsabilidades tanto del Analista Funcional como Técnico.

La participación del responsable técnico depende del tipo de proyecto que se lleve a cabo debido a que existen proyectos en los cuales su participación no es requerida como por ejemplo los proyectos orientados a las campañas de asesoría o capacitación de las jefaturas de negocio.

## Organización para Administrar los Proyectos



### Responsabilidades del Analista Funcional

- Documentar Reporte de Especificaciones Funcionales (REF)
- Validar los procesos existentes
- Validar la información de los sistemas
- Administración y control de proyectos
- Evaluación Funcional de los cambios y mejoras
- Participar con el analista técnico para la definición de tiempos y recursos
- Interacción con el cliente o administrador del sistema (manejo de pendientes)
- Priorizar con los usuarios los cambios solicitados
- Coordinar con el analista técnico los cambios y/o mejoras a realizar en los sistemas
- Participar con el analista técnico y el usuario en la validación del RET
- Efectuar las pruebas funcionales de los sistemas desarrollados por el analista técnico
- Realizar un mantenimiento continuo de los procesos asignados

### Responsabilidades del Analista Técnico

- Elabora el Reporte de especificaciones Técnicas (RET) de acuerdo al REF
- Análisis y programación de los cambios y mejoras aprobadas por el RET
- Participar con el analista funcional para la definición de tiempos y recursos necesarios para realizar los cambios, mejoras y proyectos
- Participar con el analista funcional y el usuario en la validación del RET
- Efectúa las pruebas que aseguren que la tarea realizada funcione correctamente
- Realizar el mantenimiento continuo de la parte técnica del sistema
- Cautelar la seguridad a los aplicativos y base de datos
- Supervisar el desarrollo realizado por terceros

Figura 3-2<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Basado en información interna de trabajo

### **3.4 Estrategias Adoptadas**

Con el objetivo de revertir las deficiencias anteriormente mencionadas se adopto las siguientes estrategias:

#### **Lograr el Compromiso de Alta Gerencia**

Se comprometió el apoyo de la Alta Gerencia para cambiar los procesos, políticas y rol de la División de Recursos Humanos orientadas hacia la gestión del desarrollo y talento humano, así como también su importancia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

#### **Racionalización y sustitución de personal**

Se identificó al personal con conocimientos, habilidades, actitudes y valores que asuman el reto de transformar RRHH bajo su nueva visión. Se fortaleció las posiciones débiles con nuevo personal.

#### **Outsourcing de procesos no críticos e integración con proveedores**

Se subcontrato los procesos de convocatoria, reclutamiento, imprenta, digitalización de dossier, impresión de manuales de capacitación, comedores y cafetería, agencia de viajes, centro médico y afiliación de plan médico familiar y EPS. Se contrató un estudio de abogados para mejorar la interpretación y aplicación de normal legales y a la vez descargar la labor del Departamento de Relaciones Laborales.

#### **Programas de profesionalización y MBA al personal RRHH**

Programas orientados al personal de RRHH para que se actualicen y adquieran nuevas técnicas, metodologías y conocimientos a fin de potenciar sus competencias para cumplir con su puesto y desempeñar el rol de asesores.

### **Creación de staff de asesores**

Se crea con el objetivo de apoyar en la gestión a las jefaturas de unidades de negocio y clientes internos en procesos referidos a RRHH. Se da importancia a identificar las necesidades de los clientes internos e involucrarse en sus procesos, proponer soluciones desde la perspectiva de RRHH.

### **Planes de capacitación para las jefaturas de negocio en procesos RRHH**

Mediante la implementación de talleres de procesos de RRHH, liderazgo, trabajo en equipo, motivación, negociación, conflictos, gestión del talento humano, legislación laboral entre otros, con la finalidad de lograr potenciar su habilidades y conocimiento en la gestión de RRHH.

### **Innovación en los procesos gestión de RRHH**

Mediante la evaluación, adaptación y aplicación de nuevos enfoques y metodologías de gestión en los diversos procesos de RRHH. Se contrata los servicios de consultoras especializadas en RRHH tales como BDO Consulting, Saratoga Institute, Hay Group, PriceWaterHouse etc. para que provean de soluciones integrales.

### **Adquisición o construcción de aplicativos**

Se adquieren y/o construyen alrededor de 30 aplicativos con el objetivo de automatizar las labores operativas, apoyar la gestión y seguimiento de las jefaturas de negocios. Los aplicativos se caracterizan por ser multicompañía y con una visión corporativa orientados a cubrir las

necesidades de RRHH y unidades descentralizadas de RRHH, las jefaturas de unidades de negocio y del personal.

### **Difusión de normas, reglamentos y políticas laborales**

Las normas son difundidas a través de publicaciones, revistas o del sistema normativo del banco (Intranet). Con el apoyo del staff de asesores, las jefaturas toman conocimiento para su aplicación.

### **Creación del Servicio de Procesos y Proyectos**

Asignándole la responsabilidad de innovar, proponer y ejecutar proyectos para mejorar la gestión, eficiencia operativa y calidad de los procesos de RRHH mediante una visión integral de los mismos.

### **Centralización de la información del personal, documentación de procesos y elaboración de planes de contingencia**

La información se centraliza tanto en una base de datos de RRHH como en el archivo de personal aplicándose mecanismos de seguridad y niveles de confidencialidad. Los procesos de RRHH son documentados y se elaboran planes de contingencia con el objetivo de mantener la continuidad operativa en casos de desastres fortuitos.

### **Autonomía en la gestión de proyectos informáticos**

Se logra la autonomía en la gestión de proyectos informáticos para el Departamento de Informática de RRHH. Se asigna presupuesto para el desarrollo, mejora y mantenimiento de aplicativos. La División de Sistemas y Organización asesora en lo referente a los estándares tecnológicos, adquisición de software y hardware, y en la utilización de toda la infraestructura tecnológica del banco.

## **Capítulo IV**

### **Evaluación de Resultados**

Con el objetivo de lograr que la División de Recursos Humanos asuma su nuevo rol estratégico, táctico y operativo, se diseñaron y ejecutaron diversos proyectos orientados a optimizar sus procesos. En muchas de éstas optimizaciones y mejoras de procesos no fue necesaria la utilización de tecnología sino de asesorías y capacitación a las unidades de negocio, mejoras en la atención a los clientes internos, en la calidad de la información, la elaboración de nuevos flujos de aprobación, outsourcing de procesos complementarios, normas, políticas etc.

Para otras optimizaciones de procesos, en cambio, fue necesaria implementarlos mediante el uso de las nuevas tecnologías. En este aspecto se usó las tecnologías de información, para automatizar los procesos operativos y descentralizar la gestión a las jefaturas mediante la construcción de diversos aplicativos de RRHH.

Las jefaturas cuentan ahora con un nuevo canal de comunicación con RRHH, diferente al tradicional el cual es más eficiente, rápido y descentralizado para tomar decisiones sobre sus colaboradores en temas administrativos.

Establecido el canal de comunicación entre las jefaturas de las unidades de negocios y la División de Recursos Humanos, se toma la decisión de otorgarle a este canal un mayor valor agregado mediante la construcción de herramientas orientadas a *gestionar el talento de sus colaboradores*.

#### **4.1 Evolución del desarrollo de software<sup>23</sup>**

El proceso de desarrollo o construcción de aplicativos se muestra en la figura 4-1. Este proceso lo podemos agrupar en cuatro etapas:

##### **Etapas 1: Construcción de aplicativos centralizados de RRHH**

Orientados a automatizar y mejorar la eficiencia de los procesos operativos de la División de RRHH. Los especialistas de RRHH se liberan de la carga operativa y se orientan hacia la gestión y apoyo a las diversas jefaturas de la organización.

Otro de los beneficios es la centralización y disponibilidad de información, la confidencialidad se administra a través de políticas de seguridad y accesos en los aplicativos.

Entre los aplicativos representativos tenemos: administración de personal, planeamiento de puestos, organización, cálculo y pago de haberes (planilla), consultas gerenciales etc.

---

<sup>23</sup> El autor crea las etapas para ordenar el desarrollo, en la realidad se realizó de manera continua y en algunos casos las etapas se solaparon

## **Etapas 2: Construcción de aplicativos de gestión orientados a las jefaturas y a las personas**

Parte del nuevo enfoque de RRHH es la de descentralizar la gestión mediante la delegación de toma de decisiones en las jefaturas. Se implementan flujos y niveles de aprobación para mantener un orden en la toma de las decisiones. Los asesores de RRHH capacitan y apoyan a las jefaturas para mejorar la gestión de sus subordinados.

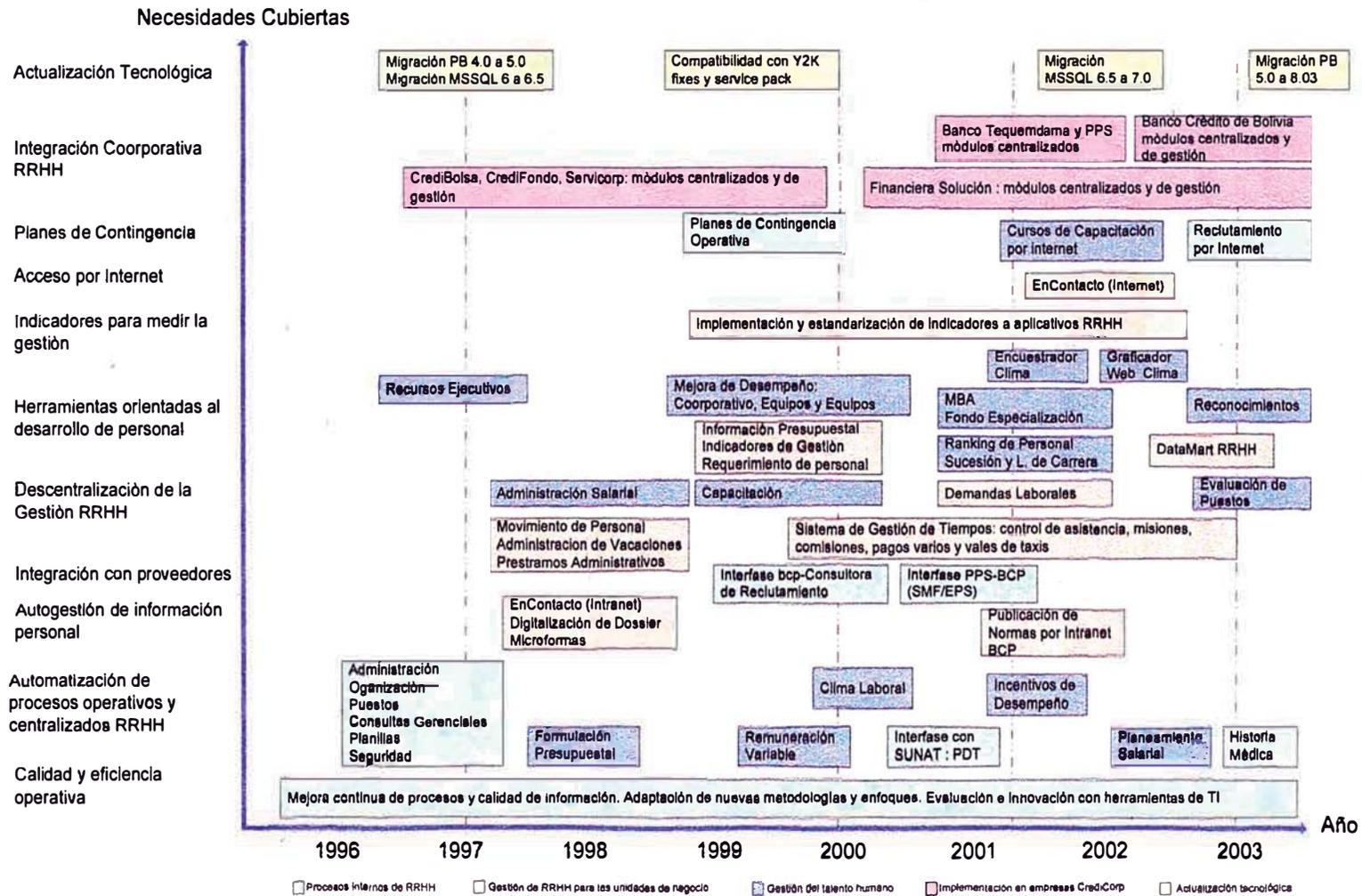
La mejora de estos aplicativos se realiza de manera permanente teniendo en cuenta el feedback de las jefaturas. Una característica de estos aplicativos es que cuentan con indicadores con el objetivo de medir la gestión mediante la comparación con los valores meta proporcionados por RRHH.

Son aplicativos representativos: administración y seguimiento salarial, administración de vacaciones, prestamos administrativos, mejora de desempeño, indicadores de gestión, requerimiento de personal, información presupuestal, mejora de desempeño y gestión de tiempos etc.

La descentralización de la gestión se logra también mediante el autoservicio por parte del empleado de su información personal: actualización, corrección, generación de solicitudes, justificaciones etc. Se aplica el política que el empleado es el responsable de mantener actualizado su información.

Son módulos representativos las intranets EnContacto y Sistemas de Gestión de Tiempos.

## EVOLUCION DEL DESARROLLO DE SOFTWARE DE RRHH



**Figura 4-1<sup>24</sup>**

<sup>24</sup> Los gráficos de esta sección han sido elaborados por el autor para el presente informe.

### **Etapa 3: Construcción de aplicativos de gestión orientados al desarrollo del personal**

Cubiertas las necesidades operativas y de gestión de RRHH se implementan los aplicativos de desarrollo orientados a potenciar el talento y competencias del personal. Entre los aplicativos representativos tenemos: capacitación y cursos a distancia, MBA y gestión del fondo de alta especialización, recursos ejecutivos, ranking de personal, sucesión y línea de carrera.

También pertenece a este grupo de aplicativos aquellos que permiten detectar los niveles de satisfacción del personal tales como Clima Laboral.

### **Etapa 4: Implementación de los aplicativos en otras empresas del Grupo Credicorp**

Todos los aplicativos mencionados son multiempresa, es decir, están habilitados para funcionar simultáneamente para más de una empresa. Su diseño es modular lo que facilita su implementación por etapas.

Como parte de la política de integración corporativa los aplicativos permiten rápidamente absorber procesos operativos y de gestión de otras empresas del grupo. Esta estandarización de procesos y/o aplicativos permite el ahorro de significativos costos.

El tiempo de aprendizaje en la utilización de los aplicativos se ve facilitado por el apoyo, respaldo y transmisión de conocimientos de los diversos administradores del módulo.

## **4.2 Arquitectura de hardware**

Para el despliegue los aplicativos mostrados en la figura 4-1 es necesario contar con un conjunto de servidores que permitan su continua disponibilidad, un tiempo de respuesta adecuado e implementar las políticas de seguridad de la organización.

La distribución de los servidores para los aplicativos de recursos humanos se muestra en la figura 4-2. Para que algunos aplicativos web puedan ser acceder desde Internet es necesario implementar servidores en las zonas de seguridad transaccional y desmilitarizada, para cumplir con las políticas de seguridad de la banco y evitar el ingreso virus o de intrusos que puedan sabotear la información.

# ARQUITECTURA DE HARDWARE DE RRHH

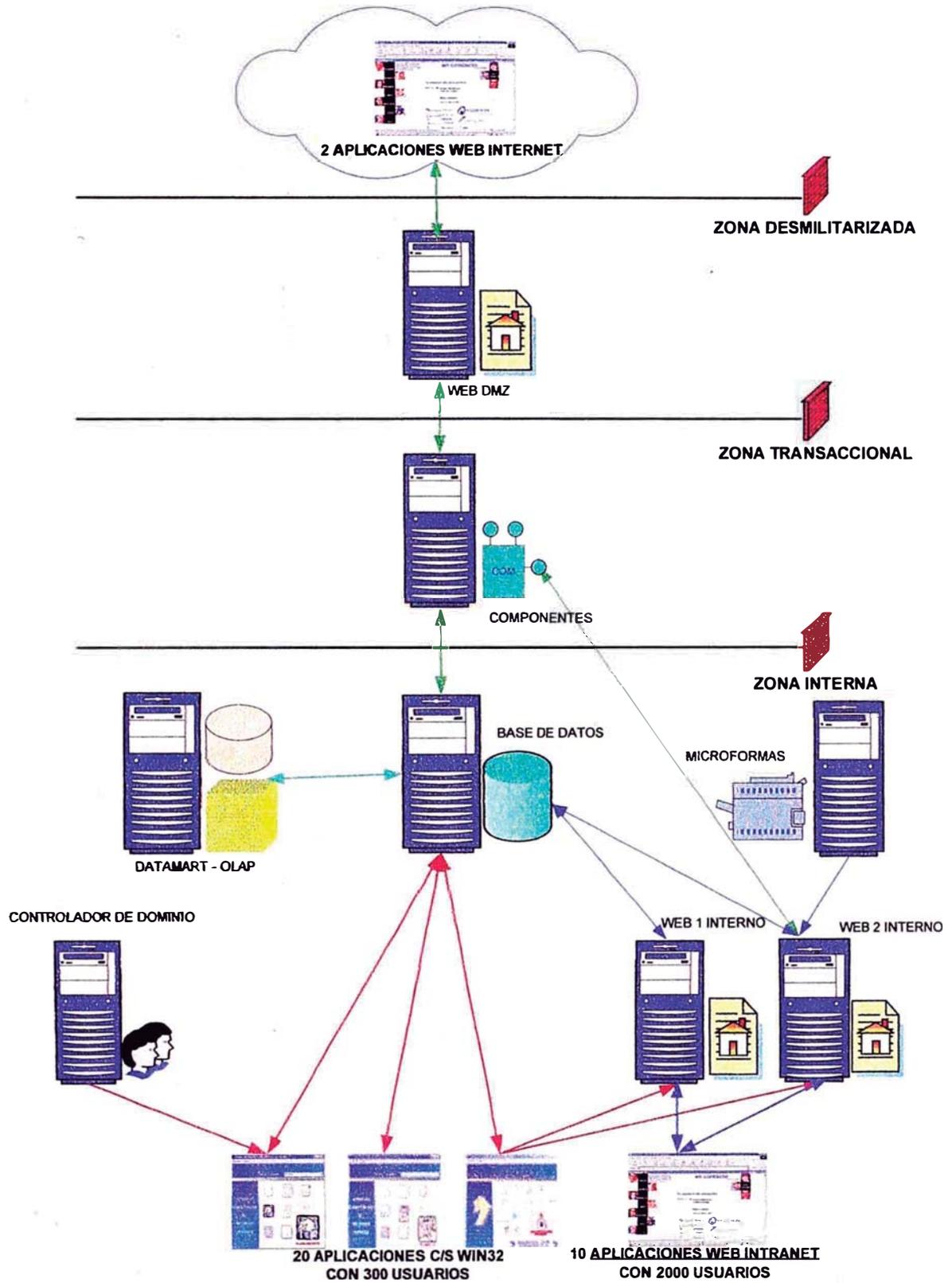


Figura 4-2

### **4.3 Herramientas para Gestionar el Talento Humano<sup>25</sup>**

Las herramientas para gestionar el talento humano son aquellas que cumplen con los siguientes objetivos:

1. Generar el desarrollo profesional y personal de las personas
2. Medir los resultados de personas e identificar sus necesidades
3. Compensar de acuerdo a la contribución en el logro resultados
4. Medir la satisfacción de las personas dentro de la organización.

La División de Recursos Humanos ha construido un grupo de aplicativos que cubren estos objetivos que se aprecian en la figura 4-1 *Evolución del Desarrollo de Software de RRHH.*

#### **4.3.1 Herramientas de desarrollo profesional y personal**

##### **Recursos Ejecutivos**

Este módulo permite identificar a los personas con habilidades y competencias para cubrir las más altas posiciones de la organización. Cada una de estas personas debe recibir el patrocinio y recomendación de alguno de los gerentes del banco quien se encargará de hacerle seguimiento y apoyarlo en su formación. La continuidad de una persona como un recurso ejecutivo se determina en un comité formado por gerentes de las principales unidades del banco, donde se evalúa su desempeño y el logro de los resultados obtenidos. En este comité también se toman decisiones sobre las acciones que tomará en banco para contribuir a su desarrollo.

---

<sup>25</sup> Basado en el enfoque que se presenta en el libro *Gestión del Talento Humano* de Adalberto Chiavenato

## **MBA y Fondo de Alta Especialización**

El banco con el objetivo de contribuir al desarrollo de su personal a través de estudios superiores en maestrías, crea un fondo para el financiamiento del mismo mediante préstamos en efectivo a tasas de interés preferenciales.

Este módulo permite gestionar el flujo a seguir por las personas que deseen postular al fondo. Para que una persona acceda al fondo tiene que ser recomendado por el gerente que lo tiene como colaborador. El gerente debe sustentar los motivos de su recomendación, como contribuirá la maestría al banco y la posible posición que ocuparía la persona cuando retorne de la misma.

## **Módulo de Capacitación y Cursos por Internet**

El módulo de capacitación es un aplicativo que permite gestionar los cursos y acciones de capacitación disponibles para una unidad. Estas acciones fueron programadas previamente por la División de Recursos Humanos.

El jefe de unidad puede proponer a las personas que participaran en tales cursos basándose en criterios tales como su desempeño, necesidades futuras o deficiencias que es necesario subsanar.

Dependiendo del puesto que ocupan las personas en la organización, la División de Recursos Humanos le asigna una serie de cursos virtuales, que pueden ser accedidos a través del aplicativo Cursos por Internet. Estos cursos incluyen al final de cada lección una evaluación que permite determinar el nivel de aprendizaje del participante.

#### **4.3.2 Herramientas para medir los resultados e identificar las necesidades de las personas**

##### **Mejora de Desempeño<sup>26</sup>**

Este sistema parte de la premisa que el logro de las metas de la organización depende de logro de las metas individuales de cada una de las personas que forman parte de ella. Así el desempeño de la organización depende del desempeño de cada uno de sus equipos y estos a su vez de las personas que la conforman. Esta herramienta permite fijar y hacer seguimiento trimestral a las metas corporativas, de equipo e individuales, permitiendo de esta manera lograr una correcta orientación de los esfuerzos. RRHH en coordinación las jefaturas de las unidades se encarga de determinar y fijar las metas.

El desempeño y contribución de las personas se mide en función al cumplimiento de sus metas individuales, por equipo y corporativas asignadas. En los niveles de menor responsabilidad de la organización tendrá mayor valor el cumplimiento de las metas individuales mientras que en las posiciones gerenciales será el desempeño corporativo.

La figura 4-3, muestra un ejemplo de las plantillas utilizadas para la evaluación de desempeño. Nótese además que para el desempeño individual se tiene factores adicionales que corresponden la evaluación de las competencias genéricas de las personas, el desempeño se mide como Nivel de Cumplimiento que es un porcentaje y la evaluación de la competencias genéricas es una escala vigesimal.

---

<sup>26</sup> Módulo basado en la metodología del Sistema de Mejora de Desempeño de Persona Awareness Systems, Inc.

## Sistema de Mejora de Desempeño

### Plantilla de Desempeño Corporativo

Factor de Desempeño Corporativo *	Meta	Peso	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Evaluación
Utilidad Neta	81.5	35	...	...	...	...	...
Gastos Operativos/Total Ingresos	62.0%	20	...	...	...	...	...
Gastos Operativos	619.2		...	...	...	...	...
Total Ingresos	998.2		...	...	...	...	...
Comisiones por Servicios Bancarios	303.9	15	...	...	...	...	...
Cartera Atrasada/Total de Colocaciones	9.1%	10	...	...	...	...	...
Margen por Intermediación	583.4	8	...	...	...	...	...
Participación en Depósitos Clave	43.2%	3	...	...	...	...	...
Participación en Colocaciones	36.4%	4	...	...	...	...	...
Calidad		5	...	...	...	...	...

\* Los montos en miles de millones de soles

Cumplimiento 124%

### Plantilla de Desempeño por Equipo

Factor de Desempeño Equipo	Meta	Peso	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Evaluación
Volumen de colocaciones (millones soles)	100	15	...	...	...	...	...
Tiempo de aprobación de solicitudes	1 día	10	...	...	...	...	...
Captación de nuevos clientes	100	5	...	...	...	...	...
Visitas a clientes	2000	5	...	...	...	...	...
Nota de auditoria de Calidad	20	10	...	...	...	...	...
Respuesta de reclamos	1 día	12	...	...	...	...	...
Desviación del presupuesto de inversión	0%	8	...	...	...	...	...
Disminuir Costo Laboral	15%	15	...	...	...	...	...
Incrementar apertura de nuevas cuentas	10%	10	...	...	...	...	...
Disminuir cartera vencida	20%	10	...	...	...	...	...

Cumplimiento 140%

### Plantilla de Desempeño Individual

Factor de Desempeño Individual(70%)	Meta	Peso	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Evaluación
Apertura de cuentas nuevas por cliente	3	15	...	...	...	...	...
Transacciones por hora	25	10	...	...	...	...	...
Llamadas semanales por venta	30	5	...	...	...	...	...
Máx. número de días procesar solicitudes	3	156	...	...	...	...	...
Maximo gasto operativo por semana (\$)	50	10	...	...	...	...	...
Envío de cartas recordatorias	100%	12	...	...	...	...	...
Puntos de calidad de servicio	100	8	...	...	...	...	...
Solucionar alarmas de seguimiento	100%	15	...	...	...	...	...

Cumplimiento 125%

Competencias Genericas (30%)*	Meta	Peso	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Evaluación
Trabajo en equipo	20	10	...	...	...	...	...
Flexibilidad	20	10	...	...	...	...	...
Aprendizaje	20	10	...	...	...	...	...
Comunicación	20	10	...	...	...	...	...
Costo beneficio	20	10	...	...	...	...	...
Actitud hacia el cliente	20	10	...	...	...	...	...
Responsabilidad	20	10	...	...	...	...	...
Creatividad	20	10	...	...	...	...	...
Fundamentos de Gestion RRHH	20	10	...	...	...	...	...
Reconocimiento	20	10	...	...	...	...	...

\*Nota Vigesimal

Evaluación 18

Figura 4-3

## **Ranking de personal**

Permite asignar a las jefaturas un orden de importancia o mérito a las personas a su cargo y compararlas contra el orden propuesto por recursos humanos. El ranking propuesto por recursos humanos se basa en criterios objetivos preestablecidos denominados criterios de ranqueo tales como la evaluación de desempeño, grado salarial, categoría jerárquica, madurez en el puesto, indicador de asistencia, tiempo de servicio, etc. En caso de existir fuertes discrepancias entre la propuesta de ranking de la jefatura y la de recursos humanos, el aplicativo permite registrar las acciones que se tomarán para permitir el desarrollo de la persona y disminuir sus deficiencias.

## **Evaluación de puestos**

El módulo de evaluación de puestos permite determinar que funciones y responsabilidades tendrán las personas que las ocupan. Asimismo permite definir cuales son los requisitos y competencias necesarias para que se desempeñen eficientemente.

El proceso más importante para las compensaciones, es el de *Valorización*, mediante el cual se determina del grado salarial del puesto, es decir, el orden relativo del puesto dependiendo de su dificultad, responsabilidades, funciones etc.

Las compensaciones tienen que ser consistente con la importancia relativa del puesto que desempeña la persona.

## **Sucesión y Línea de Carrera**

El módulo permite definir los puestos que podría ocupar una persona en el futuro de acuerdo a una ruta de desarrollo predefinida denominada *línea de carrera*.

Esta línea de carrera permite determinar las competencias futuras con las que debe contar una persona y a la vez permite saber que personas están disponibles para ocupar un determinado puesto denominado *cuadro de sucesión*.

### **4.3.3 Herramientas de compensación basados en resultados y contribución de las personas**

#### **Planeamiento Salarial**

Permite generar las propuestas de aumento de las personas basadas en criterios como la competitividad externa y equidad interna. Para determinar los montos y fecha de aumento de las propuestas se toman en cuenta el desempeño individual, el ranking de personal y la historia salarial de la persona. El detalle de este módulo puede verse en el punto 4.4 *Caso: Módulo de Planeamiento Salarial*.

#### **Administración Salarial**

A través de este módulo las jefaturas de las unidades de negocio, pueden hacer la redistribución del presupuesto de incremento asignado a su unidad, mediante la modificando las propuestas generadas por recursos humanos, para administrar las coyunturas tales como la retención, motivación, recompensa o castigo de las personas a su cargo.

La premisa básica que cualquier redistribución del presupuesto de aumento no debe exceder al presupuesto inicial. El detalle de este módulo puede verse en el *Anexo B Módulo de Administración y Seguimiento Salarial*.

### **Incentivos de Desempeño**

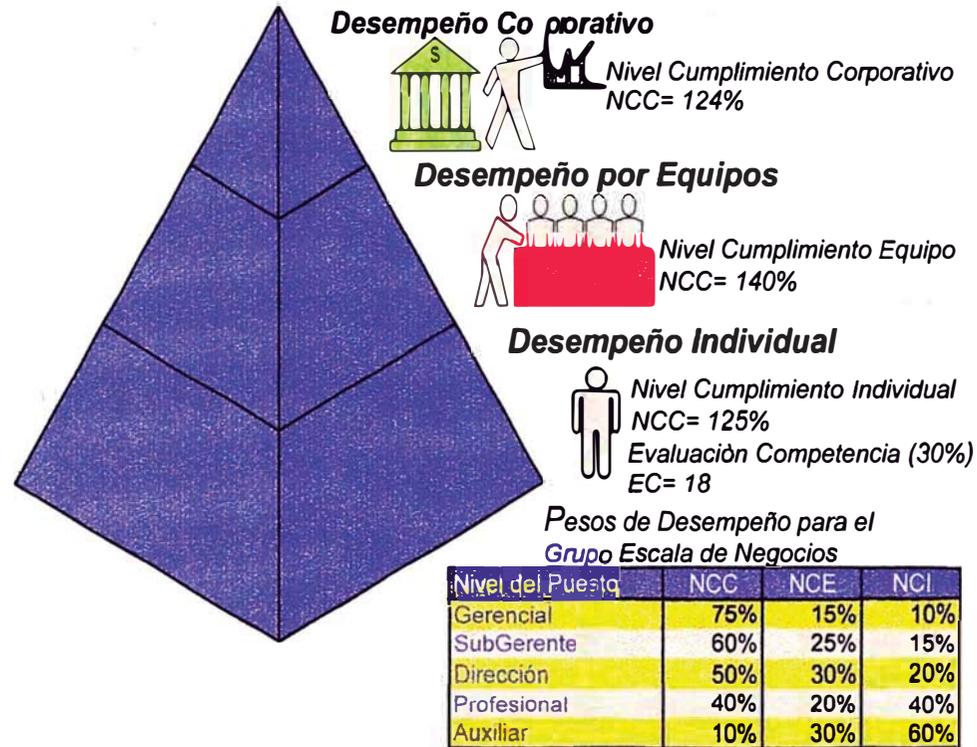
Al cierre del proceso de Mejora de Desempeño, las personas que han logrado un destacado nivel de cumplimiento de metas individuales, de equipo y corporativas se les otorga un bono por alta productividad.

Este módulo es el encargado de realizar el cálculo del bono basado en criterios como desempeño, nivel de responsabilidad, días trabajados en el periodo y régimen salarial.

La figura 4-4 muestra como el desempeño de la persona interviene en el cálculo de su propuesta de aumento (Planeamiento Salarial), o en su bono de productividad (Incentivos de Desempeño). La importancia del Desempeño Corporativo, de Equipo o individual depende del *Nivel del Puesto* al que pertenece una persona.

El *Nivel del Puesto*, es una categorización de los puestos que permiten agrupar los puestos en orden de importancia para los resultados de la organización. Los puestos que toman decisiones importantes sobre el negocio se pueden agrupar en Gerencia y SubGerente. Para las personas que ocupan estos puestos el Desempeño Corporativo será el resultado más importante.

## Compensación basada en la Contribución de las Personas



### Evaluación de Desempeño

NCI 100% equivale a 14  
 $ED = 70\% \cdot 0.14 \cdot 125 + 30\% \cdot 18$   
 $ED = 17.65$

### Nivel Cumplimiento Total

Suponiendo un puesto de Dirección  
 $NCT = 50\% \cdot 124\% + 30\% \cdot 140\% + 20\% \cdot 125\%$   
 $NCT = 129\%$



Figura 4-4

## **Reconocimientos**

El banco reconoce mediante premios, viajes y otras compensaciones no remunerativas las sugerencias en la mejora de procesos, actitudes ejemplares, desempeños destacados y calidad de servicio. Dependiendo del tipo de reconocimiento, las personas pueden ser propuestas para un reconocimiento por sus compañeros o por su jefatura.

El módulo de reconocimientos permite administrar los flujos de aprobación de los reconocimientos, asignar evaluadores a las sugerencias, crear comités para la evaluación de un desempeño destacado, entre otros.

### **4.3.4 Herramientas para medir la satisfacción de las personas**

#### **Clima Laboral**

Cada dos años el banco organiza la medición corporativa del clima y satisfacción laboral. La medición se realiza a través de una encuesta masiva y cubre diversas áreas para encontrar aquellos procesos de RRHH en los cuales hay que tomar acciones correctivas para mejorar la satisfacción de las personas.

El módulo de Clima Laboral, permite el registro de la encuesta, la toma de la encuesta y su procesamiento para la generación de los indicadores de medición. Esta diseñado para realizar el análisis en diversos grupos o segmentos de personas.

Las preguntas de la encuestas se agrupan en las siguientes categorías denominadas *dimensiones*

1. *Objetivos, funciones y tareas* ,grado de conocimiento que se tiene con relación a las metas del Banco, las acciones relacionadas a su puesto, y de los trabajos que se le encargan.
2. *Estándares de trabajo*, apreciaciones en torno a la carga de trabajo asignada.
3. *Entorno Laboral*, que tipo de apreciación se tiene con respecto a las condiciones que rodean al trabajo: espacio, comodidad, instalaciones, horario, sueldo, etc.
4. *Responsabilidad y autonomía*, grado de independencia para la ejecución de los trabajos encomendados y las responsabilidades asignadas.
5. *Desafíos y retos*, apreciación sobre el grado de motivación que tienen las funciones o tareas del puesto en sí. Si las funciones o tareas son percibidas como desafiantes o enriquecedoras.
6. *Desempeño y crecimiento*, grado de percepción del empleado sobre sus posibilidades de desarrollo y crecimiento personal dentro de la empresa.
7. *Ambiente de trabajo*, calidad del vinculo entre los colegas de trabajo o con sus superiores que predomina en el Banco.
8. *Comunicación*, que características posee el sistema de difusión de información del Banco. La transmisión de ideas, inquietudes, o consultas a sus pares o a sus jefes.

9. *Estilo de dirección*, el modo de supervisar o gestionar al recurso humano que predomina en los jefes.
10. *Vinculación*, el grado de enlace emocional o de asociación que se establece entre trabajador y el Banco.
11. *Calidad de Servicio*, la apreciación que se tiene respecto a la práctica de dispensar una excelente atención a los clientes tanto internos como externos.

La Figura 4-5, muestra los tres procesos más importantes de la medición del Clima Organizacional :

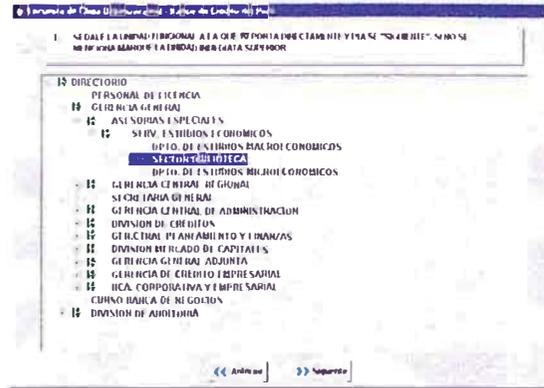
1. Definición y medición de la encuesta (centralizado)
2. Toma de la Encuesta (descentralizado)
3. Procesamiento y análisis de resultados (centralizado)

# Clima Laboral

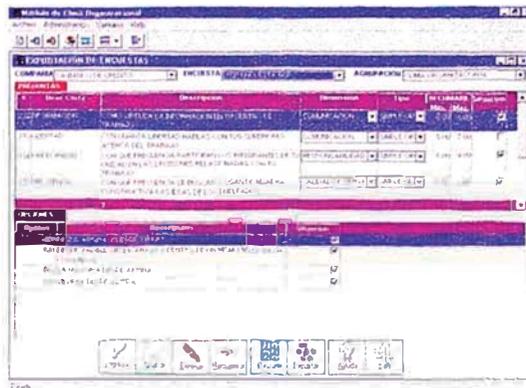
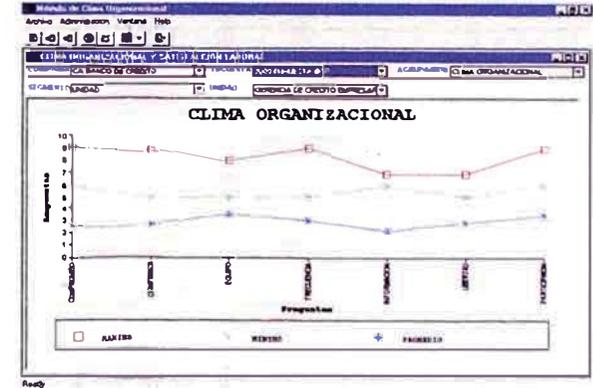
## 1. Definición y Generación de Encuesta



## 2. Toma de Encuesta



## 3. Procesamiento y Analisis de Resultados



GRUPO: QLD PRO SUB GERENTES	COMENSION	TOTAL	PROMEDIO DIMENSION	MODIM DIMENSION
1	OBJETIVOS FUNCIONES Y TAREAS	3	7.4306	7.5000
2	ESTANDARES DE TRABAJO	3	6.2922	6.5071
3	CONDICIONES FISICAS	2	7.4181	7.4107
4	REMUNERACION Y BENEFICIOS SOCIALES	4	5.8463	7.6786
6	RESPONSABILIDAD Y AUTONOMIA	8	7.1178	7.2991
6	DESAFIOS Y RETOS	3	7.0635	8.5714
7	TRABAJO EN EQUIPO	3	7.2743	8.1905
8	AMBIENTE DE TRABAJO	2	8.4226	8.5714
8	COMUNICACION	6	6.7448	7.2619
10	ESTILO DE DIRECCION	7	6.4977	7.7808
11	LIDERAZO	3	7.3264	7.5000
12	VINCULACION	2	8.0431	8.0357
13	CALIDAD DE SERVICIO	2	7.6302	8.0357
		48	6.9889	7.5874

Figura 4-5

#### 4.4 Caso: Módulo de Planeamiento Salarial<sup>27</sup>

El Módulo de Planeamiento forma parte del *Sistema de Administración de Recursos Humanos*. Este módulo de administración es centralizado y está orientado a usuarios de la División de Recursos Humanos tanto del BCP como de las empresas del grupo donde se encuentre concluida su implementación.

##### Ingreso al Sistema de Administración de Recursos Humanos

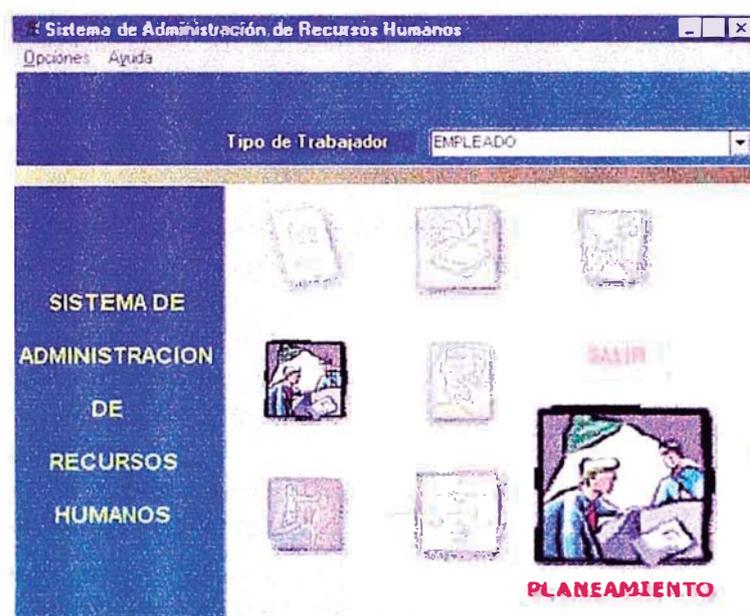


Figura 4-6

<sup>27</sup> El autor participó en el diseño, desarrollo e implementación del módulo de Planeamiento Salarial.

Comprende los siguientes módulos:



#### **Consultas Gerenciales**

Consultas y reportes consolidados de diversos temas de Recursos Humanos utilizado por asesores y jefes descentralizados de RRHH.



#### **Administración de Personal**

Orientado a gestionar la información administrativa del personal. Sus procesos más importantes son el de ingreso y liquidación de personal.



#### **Organización**

Actualiza la estructura organica cuando se crean, eliminan o fusionan unidades. Mantiene también el catálogo de centros de costos.



#### **Planeamiento**

Soporta diversos procesos relacionados con los puestos, planeamiento salarial, cálculo de incentivos de desempeño, clima laboral etc.



#### **Planilla**

Ejecuta el proceso de cálculo de haberes, cts, utilidades etc. Genera los archivos de abono y registro contable de diversas cuentas de RRHH.



#### **Demandas Laborales**

Permite gestionar y realizar el seguimiento de las demandas interpuestas por personal cesado.



#### **Seguridad**

Permite otorgar los accesos a las diversas opciones del Sistema de Administración de RRHH.

### **4.4.1 Niveles de Seguridad del Sistema de Administración de Recursos Humanos**

Los niveles de seguridad con los que cuenta el módulo son los siguientes:

#### **Nivel 1: Cuenta de Red**

Es otorgada por la unidad de Seguridad de Información previa autorización de RRHH y la jefatura a la que reporta el usuario.

## **Nivel 2: Grupo de usuarios RRHH**

Este grupo es exclusivo para usuarios de Recursos Humanos. La administración la realiza el Dpto. de Informática de RRHH a través del administrador de red.

## **Nivel 3: Usuario de Base de Datos**

Cada uno de los sub módulos se conectan a la base de datos con usuarios genéricos. La administración de éstos usuarios genéricos la realiza el Dpto. de Informática de RRHH a través del administrador de base de datos.

## **Nivel 4: Asignación de acceso a un determinado módulo**

Un administrador designado por RRHH es el encargado de otorgar acceso a los diferentes módulos. El acceso a los módulos debe ser aprobado por el responsable del proceso RRHH asociado, denominado dueño del producto.

## **Nivel 5: Políticas de acceso y confidencialidad**

Orientadas a administrar los accesos y confidencialidad de la información de acuerdo a las necesidades del personal RRHH. Estas políticas son otorgadas por un usuario designado por RRHH y se realiza a través del sub módulo de Seguridad.

#### 4.4.2 Sub módulos de Planeamiento

Al ingresar al *módulo de planeamiento* nos encontramos con los siguientes sub módulos:



Figura 4-7

A continuación se muestra una breve descripción de los sub módulos:



##### **Puestos:**

Permite la creación, modificación y desactivación del maestro de puestos, grado salarial, grupo funcionales, categoría jerárquica etc.



##### **Planeamiento Salarial**

Permite generar las propuesta de aumento del personal teniendo en cuenta la competitividad externa, equidad interna y políticas salariales.



##### **Formulación Presupuestal**

Versión anterior del módulo de planeamiento salarial. Muestra información histórica de las propuestas de aumento para 2001-2002.



##### **Remuneración Variable**

Realiza la carga de las comisiones a ser mostradas en EnContacto (aplicativo web orientado a autogestionar la información del personal).



##### **Incentivos de Desempeño**

Permite realizar el cálculo del factor y monto de los incentivos (bonos) del personal según su desempeño y el nivel de cumplimiento de metas.



#### **Clima Organizacional**

Permite configurar, definir y generar las encuestas de clima. Procesa los indicadores para medir el clima y los muestra en un gráfico web.



#### **Sugerencias**

Permite revisar y exportar la información ingresada por el personal a través de EnContacto como parte del programa de Reconocimientos



#### **Cazadores del Tesoro:**

Realiza la carga de los resultados del Concurso de Cazadores del Tesoro que serán mostrados en la Intranet EnContacto



#### **Capacitación**

Versión centralizada del proceso Capacitación. Este sub módulo se reemplazó por otra versión descentralizada. Actualmente no se utiliza.



#### **Evaluación de Desempeño**

Versión centralizada del proceso de Evaluación de Desempeño. Permite realizar consultas históricas.

### **4.4.3 Funcionamiento Módulo de Planeamiento Salarial**

El módulo de planeamiento salarial requiere que la información administrativa del personal se encuentre registrada correctamente, especialmente lo referente al tema salarial.

Es necesario que se realice una revisión a través del sub módulo de puestos, de los atributos que tendrán impacto en el planeamiento salarial tales como: grupo escala, grado salarial, régimen salarial y el split. A continuación se muestra el detalle de los puestos que se encuentran en el sub módulo de planeamiento salarial:

## Módulo de Planeamiento de Puestos – Modificación de Puestos

The screenshot shows a window titled "Modificación de puesto" with the following fields and values:

- Código Puesto: MCC102
- Grupo Funcional: BANCA PERSONAL
- G. Función Banca: OTROS
- Grupo Escuela: BANCA PERSONAL
- Grupo perfil: GERENTE
- Descripción: JEFE DE FIDELCOMSO
- Grupo Salarial: GERENCIA
- Famlin Puesto: (empty)
- Nivel Puesto: SUB-GERENTES
- Grupo Evaluación: Negocios B, Especiales
- Sinónimos: MANDO MEDIO
- GS Externo: A.O. (Boleta, En Conflicto, etc.)
- GS (Interno): E.F. (Planeamiento, PER, Gerencia, etc.)
- Compensable (Incentivos):
- Jerárquico:
- Dirección Personal:
- Indicador Evaluado:
- Movilidad:
- Indicador Mov/Per:
- Regimen S: No Contribuente
- Jornada: Completa
- Split:
- Podex: [Ninguno]
- Número Trabajadores Teórico: 0
- Sueldo 1er. Cuartil del Mercado: 00
- Promedio Sueldo Mercado: 00
- Sueldo 3er. Cuartil del Mercado: 00
- Número Trab Real: 0
- Puntaje Evaluación: 00
- Promedio Sueldo Real: 0

Buttons at the bottom: Crear, Cancelar, Imprimir, Salir.

Figura 4-8

Luego que toda la información esta completamente actualizada, verificada y aprobada, utilizamos el sub módulo de planeamiento salarial para el cálculo de las propuestas.

Conceptualmente el planeamiento salarial es un modelo de simulación basado en reglas. Lo podemos representar como un modelo retroalimentado tal como se muestra en la Figura 4-9.

El proceso se inicia con la definición de las políticas salariales tales como las escalas salariales, topes de aumento en las matrices salariales, horizontes, los escenarios a simular etc. El objetivo de este proceso es alimentar al modelo de los insumos necesarios para generar las propuestas de incremento. Mediante el proceso de cálculo se realiza por escenarios aplicando las reglas definidas en la metodología (ver 2.5.2 *Método de Cálculo de las Propuestas Salariales*) a cada uno de las personas que participan en el planeamiento.

## PROCESOS DE PLANEAMIENTO SALARIAL

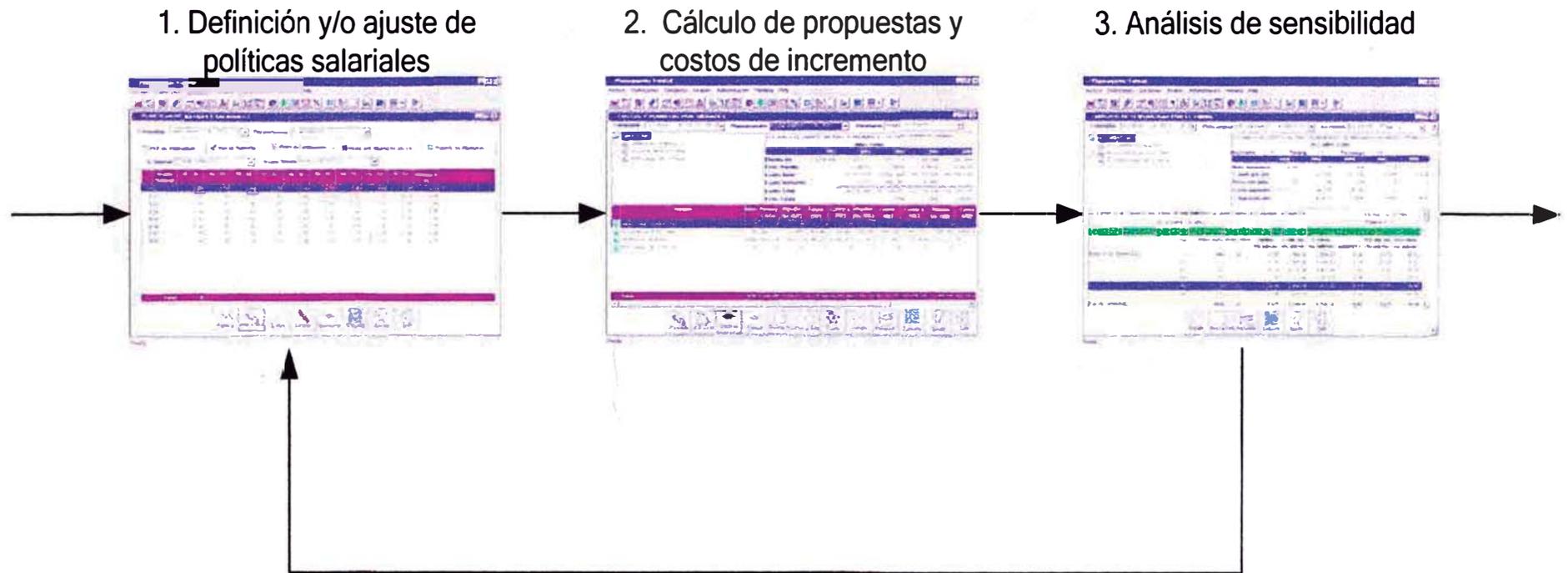


Figura 4-9

El costo que representa los incrementos se obtiene acumulando los incrementos individuales.

El proceso de análisis de sensibilidad consiste en evaluar los resultados obtenidos tales como el crecimiento de costos, distribución y número de propuestas, timing promedios de las unidades etc.

El módulo muestra un resumen de indicadores para todas las unidades con la finalidad de facilitar el análisis tal como se muestra en la Figura 4-10.

### Indicadores para el Análisis de Sensibilidad

OLD BANCO DE CREDITO DEL PERU: PLANEAMIENTO DE EMPLEADOS. ESCENARIO OPTIMISTA						
PLS DIRECTORIO						
Horizonte:	23.00	Timing:	13.51	Personas:	6,056	
	Total	2003	2004	2005	2006	
Hum. aumentos	4,097	2,159	1,938	0	0	
% aum. por año		52.70%	47.30%	0.00%	0.00%	
Pers. con aum.	3,970	2,159	1,938	0	0	
Costo aumento	4,577,162	3,048,376	1,528,786	0	0	
% Aumento año		66.60%	33.40%	0.00%	0.00%	

Figura 4-10

Si el escenario evaluado no cumple con las restricciones presupuestarias o se requiere que el resultado cumpla con otra distribución volvemos al proceso de la definición de políticas salariales modificándolos hasta lograr los resultados deseados.

Luego de las simulaciones podemos obtener varios escenarios factibles pero sólo podemos elegir uno de ellos para utilizarlo en el proceso de Administración Salarial.

A continuación se detallan cada uno de los procesos:

### 4.3.3.1 Definición y/o ajuste de políticas salariales

Entre las actividades más importantes tenemos:

#### Definición de la configuración de los planeamientos, escenarios y parámetros

Por ejemplo podemos crear un planeamiento denominado Planeamiento Banca de Servicios que involucre a todo el personal que labore en las agencias. Definimos que se van a utilizar tres escenarios a experimentar: optimista, normal y pesimista. Para el escenario optimista estimamos un porcentaje tope de aumento de 10%, un tipo de cambio 3.5, las propuestas se ejecutan a partir de febrero del 2004. En un escenario normal podemos considerar la misma definición que el optimista con excepción del porcentaje tope que será 7%. La Figura 4-11 muestra la opción de definiciones del módulo de planeamiento salarial.

#### Registro de Definiciones Salariales

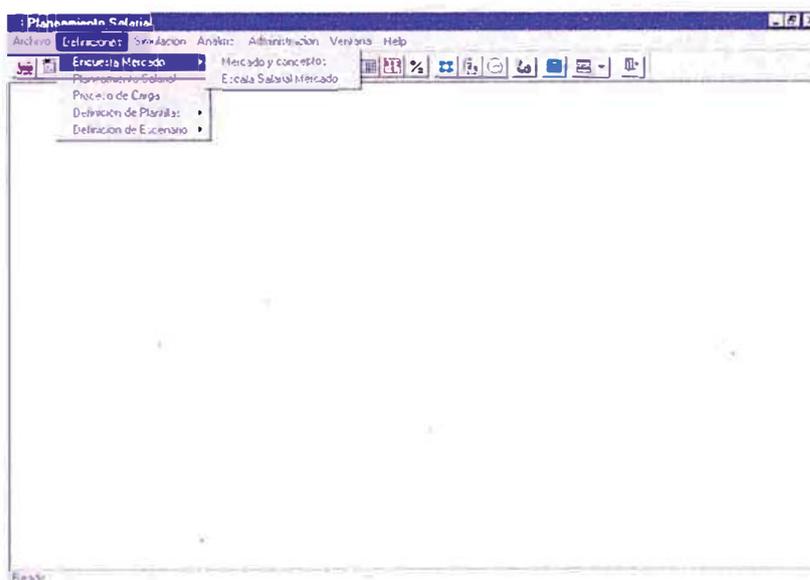


Figura 4-11

## Definición de Escalas Salariales

Las escalas salariales son producto una encuesta salarial al mercado. Para efectos del planeamiento salarial los valores de la escala de mercado pueden ser variados en función al efecto que deseemos otorgarle al escenario de simulación.

### Registro de Escalas Salariales

The screenshot shows a software window titled 'Planeamiento Salarial'. The main area contains a table with the following columns: 'Grupo Escala', 'Grado Salarial', 'Moneda', 'Escala Mínima', 'Escala Máxima', 'Situación', and 'Modificación'. The table lists 18 different job groups, each with a specific salary scale. A 'Total' row at the bottom indicates a total of 267 positions.

Grupo Escala	Grado Salarial	Moneda	Escala Mínima	Escala Máxima	Situación	Modificación
251 OPERACIONES	54	DOLARES	2,960.00	4,645.00	✓	
252 BANCA DE SERVICIOS	54	SOLES	7,637.00	11,995.00	✓	
253 NEGOCIOS	54	SOLES	9,801.00	15,266.00	✓	
254		DOLARES	2,960.00	4,645.00	✓	
255 BANCA DE SERVICIOS	54	DOLARES	2,960.00	4,645.00	✓	
256 DIST. TELECOMUNICACIONES	54	SOLES	10,458.00	16,299.00	✓	
257 STAFF	55	SOLES	10,500.00	14,700.00	✓	
258 BANCA PERSONAL	55	SOLES	10,500.00	14,700.00	✓	
259 OPERACIONES	55	SOLES	10,500.00	14,700.00	✓	
260 NEGOCIOS	55	SOLES	10,500.00	14,700.00	✓	
261 DIST. TELECOMUNICACIONES	55	SOLES	10,500.00	14,700.00	✓	
262 STAFF	56	SOLES	12,600.00	17,600.00	✓	
263 BANCA PERSONAL	56	SOLES	12,600.00	17,600.00	✓	
264 NEGOCIOS	56	SOLES	12,600.00	17,600.00	✓	
265 STAFF	57	SOLES	14,700.00	19,900.00	✓	
266 BANCA PERSONAL	57	SOLES	14,700.00	19,900.00	✓	
267 NEGOCIOS	57	SOLES	14,700.00	19,900.00	✓	
<b>Total</b>	<b>267</b>					

Figura 4-12

## Definición de horizontes salariales

El horizonte representa el número de meses de deben pasar para que a una persona se le vuelva a otorgar un incremento. Generalmente depende del grupo escala. La Figura 4-13 muestra como esta definición es ingresada al módulo.

### Registro de Horizontes Salariales

Compañía: OLD BANCO DE CREDITO DEL... Planteamiento: PLANEAMIENTO CON FERRO

Dim	Unidad	Horizonte	Grupo Escala	Tope Aum Prin	Tope Aum Adic	Situacion
34	DIRECTORIO	24 MESES	BANCA TELEFONICA	7.00	3.00	<input checked="" type="checkbox"/>
05	DIRECTORIO	25 MESES	CENTRO DEDICADO D	7.00	3.00	<input checked="" type="checkbox"/>
86	DIRECTORIO	17 MESES	BANCA DE SERVICIOS	7.00	3.00	<input checked="" type="checkbox"/>
87	DIRECTORIO	24 MESES	SIST. TELECOMUNICA	7.00	3.00	<input checked="" type="checkbox"/>
68	DIRECTORIO	23 MESES	FINANZAS CORPORA	7.00	3.00	<input checked="" type="checkbox"/>
91	DIRECTORIO	23 MESES	SIST. PRODUCCION	7.00	3.00	<input checked="" type="checkbox"/>
92	DIRECTORIO	25 MESES	OPERACIONES INTERN	7.00	3.00	<input checked="" type="checkbox"/>
93	DIRECTORIO	25 MESES	MERCADO DE CAPITAL	7.00	3.00	<input checked="" type="checkbox"/>
94	DIRECTORIO	24 MESES	NEGOCIOS	7.00	3.00	<input checked="" type="checkbox"/>
35	DIRECTORIO	25 MESES	OPERACIONES	7.00	3.00	<input checked="" type="checkbox"/>
Total		13				

Figura 4-13

## Definición de las matrices salariales

Las matrices permiten determinar los porcentajes y fechas de incremento para cada uno de las personas en función a variables tales como su evaluación de desempeño, ranking, PER, tiempo de madurez en el puesto, fecha de último aumento, régimen salarial entre los más importantes.

La Figura 4-14 muestra las matrices salariales descritas en la sección del método de cálculo de las propuestas. Se deberán ingresar los porcentajes de incremento, meses de atraso, PER objetivo dependiendo de cada una de las matrices.

**Registro de las Matrices Salariales**

The screenshot shows a software window titled "Planeamiento Salarial" with a menu bar (Archivo, Definiciones, Simulación, Análisis, Administración, Ventana, Help) and a toolbar. The main window is titled "PLANTILLA DE MATRICES SALARIALES". It features a header with "Compañía: CAB11 BANCO DE CREDITO DE" and "Planeamiento: SUBGERENTES". Below this are several tabs: "PER vs Evaluación", "PER vs Ranking", "PERO vs Evaluación", "PERO por Madurez en GS", and "Puesto es Madurez". There are also dropdown menus for "G. Salarial: SUBGERENTES" and "Grupo Escala: BANCA DE SERVICIOS". The main area contains a table with the following data:

Grado Salarial	20 - 20	19 - 19	18 - 18	17 - 17	16 - 16	15 - 15	14 - 14	13 - 13	12 - 12	menor a 11
1-51	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2-52	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3-53	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4-54	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5-55	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6-56	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
7-57	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8-58	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total										

At the bottom of the window, there is a toolbar with icons for Replicar, Gen Matriz, Grabar, Limpiar, Recuperar, Reporte, Ayuda, and Salir.

**Figura 4-14**

## Proceso de Carga

Mediante el proceso de carga realizamos un corte de la información administrativa del personal. Esta información administrativa se utiliza para generar las propuestas de incrementos. La Figura 4-15 el proceso de carga, está información cargada queda congelada durante todo el proceso de planeamiento.

### Proceso de Carga de Universo

The screenshot shows the 'Planeamiento Salarial' application window. The main window displays a list of employees with columns for 'Matricula', 'Nombre Completo', 'Puesto', 'GS', 'Grupo Escala', 'Regimen', 'Mo', and 'Base'. A summary table at the top right shows 'Contrato' (A PLAZO INDETERMINADO), 'Regimen Salarial' (REMUNERACION VARIABLE and SUELDO FIJO), and 'Total' (169). The main table lists 13 employees with their respective details.

Matricula	Nombre Completo	Puesto	GS	Grupo Escala	Regimen	Mo	Base
10017578	MARTINEZ C. ANTONIO C. HUGO	JEFE FUNCIONAL DE PROYECTO I	A1	SIST. TELECOMUNICACIONES	SUELDO FIJO	D	5000
20017655	SOLANO C. GOMEZ C. LUISULA	JEFE DE INGENIERIA DE SISTEMAS	A0	SIST. PROCESAMIENTO DE DATOS	SUELDO FIJO	S	11400
30017670	CACERES C. ANTONIO C. FERNANDO	GERENTE DESARROLLO DE SISTEMAS	A0	SIST. TELECOMUNICACIONES	SUELDO FIJO	S	26000
40017732	PEREDA C. ZAPATA C. MONICA	CONSULTOR II - FINANZAS CORPORATIVAS	A2	FINANZAS CORPORATIVAS	SUELDO FIJO	D	4500
50017805	PEREDA C. ANTONIO C. MANUEL	JEFE FUNCIONAL DE PROYECTO I	A1	SIST. TELECOMUNICACIONES	SUELDO FIJO	C	5500
60017198	MARTINEZ C. PERALTA C. FERNANDO	ABOGADO I - SERVICIO ASESORIA	A0	STAFF	SUELDO FIJO	C	5000
70017200	SOLANO C. RAMIREZ C. HUGO	JEFE DE GRUPO I - FINANZAS CORPORATIVAS	A0	NEGOCIOS	SUELDO FIJO	D	5500
80011030	SOLANO C. ROMAN C. FLOH	JEFE REGIONAL DE NEGOCIOS II	A0	NEGOCIOS	SUELDO FIJO	S	10500
90011251	CONTRERAS C. PITA C. ANIBAL	JEFE DE SERVICIO FINANCIERO COMERCIO EXTERNO	A0	STAFF	SUELDO FIJO	S	17675
100011300	CONTRERAS C. RAMIREZ C. JORGE	ZAFRAL DE NEGOCIOS INTERNACIONALES I	A0	NEGOCIOS	SUELDO FIJO	D	5861
110011410	PAJUELO C. LAZO C. VIKTOR	JEFE DE PREGO CREDITICIO	A0	NEGOCIOS	SUELDO FIJO	S	15200
120011429	ESPINOZA C. ZEVALLOS C. MANUEL	EJECUTIVO DE NEGOCIOS I - MESA DE DISTRIBUCION	A0	NEGOCIOS	SUELDO FIJO	S	11700
<b>Total</b>							<b>169</b>

Figura 4-15

### 4.3.3.2 Cálculo de propuestas y costos de incremento

#### Cálculo de propuestas y costos

En este proceso se aplican las reglas de cálculo de incrementos a cada uno de las personas que se encuentran en la carga. La Figura 4-16 muestra la información disponible luego de un proceso de cálculo.

#### Resultados del Proceso de Cálculo

The screenshot shows the 'Planamiento Salarial' application window. The main window title is 'COSTOS Y PLANILLAS POR UNIDADES'. The company is 'OLD BANCO DE CREDITO DEL PERU' and the scenario is 'PRIMER ESCENARIO'. The results are displayed in a table for the 'DIRECTORIO'.

		2002	2003	2004	2005	2006
Planilla Dic		12,936,090	13,320,117	13,552,713	13,550,898	13,550,898
Crec. Planilla			2.958%	1.746%	0.000%	0.000%
Costo Base		155,233,074	159,841,408	162,632,556	162,730,776	162,730,776
Costo Aumento		3,106,270	1,695,387	97,430	0	0
Costo Total		158,339,344	161,536,795	162,730,006	162,730,776	162,730,776
Crec. Costo			2.019%	0.739%	0.000%	0.000%

Unidad	Num. Planilla Corte	Planilla Dic 2003	Costo 2003	Costo a 2003	Planilla Dic 2004	Costo a 2004	Costo a 2004	Planilla Dic 2005	Costo 2005	
DIRECTORIO (DIRECTO)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DIVISION DE AUDITORIA	561	300,371	319,480	3,793,061	3,793,061	329,740	3,899,150	7,692,211	329,740	3,956,02
GERENCIA GENERAL	5900	635,719	3,000,637	4,546,283	4,546,283	202,973	637,641	12,183,924	13,231,158	58,773,14
PERSONAL DE LICENCIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>		636	12,936,090	19,320,117	18,099,344	18,099,344	18,022,713	18,030,791	18,000,898	182,730,0

Figura 4-16

Tenemos dos tipos de cálculo:

#### Cálculo Principal

Obtiene las primeras propuestas de incremento, en este cálculo intervienen todas las personas que se encuentran en el proceso de carga y se utilizan los criterios anteriormente definidos.

#### Cálculo Adicional

Es utilizado cuando el costo acumulado de las propuestas está por debajo de la restricción de presupuesto. Para incrementar el costo otorgamos una segunda propuesta de aumento para aquellas personas que

obtuvieron una primera propuesta y cuyo PER final es menor que su PER Objetivo.

Para revisar las propuestas y costos de las unidades subordinadas utilizamos el árbol de unidades. El costo de incremento de una unidad se obtiene acumulando el costo de incremento de las personas que se encuentran en dicha unidad y sus unidades subordinadas.

### Relación de las personas con propuestas de incremento

El módulo permite mostrar la relación de las personas subordinadas a una determinada unidad. Cuando se requiera realizar más detallado del comportamiento de la generación de las propuestas estas se pueden exportar a una hoja de cálculo tanto los resultados finales como los intermedios.

### Relación de Propuestas de Incremento

DETALLE DE EMPLEADO										
Compañía:		OLD BANCO DE CREDITO DEL PERU		Planeamiento:		PLANEAMIENTO CON PERO		Escenario:		PRIMER ESCENARIO
DIRECTORIO										
MATRIZ SALARIAL					LÍNEA DE CARRERA					
	2002	2003	2004	2005	2006	2002	2003	2004	2005	2006
Planilla Dic	10,838,055	11,222,062	11,454,678	11,462,663	11,462,563	2,098,035	2,098,035	2,098,035	2,098,035	2,098,035
Crecimiento		3.54%	2.07%	0.07%	0.00%		0.000%	0.000%	0.000%	0.000%
Costo Base		130,856,660	134,664,590	137,456,142	137,554,362		25,176,415	25,176,415	25,176,415	25,176,415
C. Aumento		3,106,270	1,695,397	97,480	0		0	0	0	0
C. Total		133,162,929	136,360,377	137,553,622	137,554,362		25,176,415	25,176,415	25,176,415	25,176,415
Matrícula	Apellidos y Nombre	C.	PER Final	% Aum Total	Timing Total	Motivo de Propuesta Aumento	Planilla Corte	Planilla Dic 2003	Costo 2003	
234.0010617	C ANCHAISE C TERRONES C JUDITH	STAF	27.71	9.97	23	SEGUNDA PROPUESTA POR PERO	6,520	7,170	85,396	
235		STAF	27.71	9.97	23	SEGUNDA PROPUESTA POR PERO	6,520	7,170	85,396	
236.0010621	C CARRASCO C TERRONES C PATRICIA	NEGO	62.34	9.96	24	TOPE DE AUMENTO	5,510	6,060	72,171	
237.0010625	C CHUMAN C RAMIREZ C MONICA	BANK	78.05	4.54	6	PER EVALUACION	5,290	5,290	63,489	
238.0010629	C CORTEZ C ZEVALLOS C URSULA	BANK	64.13	9.86	3	PER OBJETIVO	4,560	4,260	51,121	
239.0010635	C RONCEROS C BERNALES C JOSE	BANK	46.23	9.83	17	TOPE DE AUMENTO	2,340	2,570	30,611	
240.0010645	C CHUMAN C ORBEGOSO C MARIO	VENT	60.43	5.97	21	PER-EVA-FORMING	3,350	3,550	41,808	
241.0010647	C CHUMAN C BERNALES C JUDITH	NEGO	-17.57	10.06	24	SEGUNDA PROPUESTA POR PERO	3,770	4,150	49,421	
242		NEGO	-17.57	10.06	24	SEGUNDA PROPUESTA POR PERO	3,770	4,150	49,421	
243.0010660	C PAJUELO C RAMOS C HUGO	NEGO	32.64	9.95	24	TOPE DE AUMENTO	4,865	5,350	63,711	
<b>Total</b>			<b>59.62</b>	<b>14.37</b>			<b>12,389,557</b>	<b>12,817,967</b>	<b>164,260,951</b>	

Figura 4-17

## Detalle de propuesta de aumento

El detalle del cálculo y las propuestas están disponibles para todas las personas permitiendo realizar el seguimiento de un caso en particular.

### Detalle de propuesta de Incremento

**PROPUESAS DEL EMPLEADO**

Compañía: **CALD BANCOS DE CREDITO DEL PERU** Planamiento: **PLANEAMIENTO CON PERO** Escenario: **PRIMER ESCENARIO**

MATRICULA: **010617** C ANCHAISE C TERRONES C JUDITH

Datos Administrativos y Salariales Propuestas de Aumento

**INFORMACION ADMINISTRATIVA**

Ingreso: 26.03.1981 Años madurez GS: 22

Unidad: SERV. PROCESAL

Puesto: ABOGADO PROCESAL PROVINCIALS

U. Fisica: CALD LIMA

Unidad GF: SERV. PROCESAL

Regimen: SUELDO FIJO Split: 1.0000

Costo: SUELDO FIJO Puesto

**VIGENCIA ESTRUCTURA SALARIAL**

Inicio Estructura: 01/02/2003

Termino Estructura: 31/12/2004

Meses Horizonte: 23

Ultimo incremento: 01/01/2001

Costo estructura: 172,090

Sueldo Mínimo: 6,250

Sueldo Máximo: 9,570

**INFORMACION SALARIAL**

CARGA INICIAL	MODIFICACION
GF: STAFF	STAFF
Grado Salarial: A2	A2
Grupo Escala: STAFF	STAFF
Regimen: SUELDO FIJO	SUELDO FIJO
Split: 1.0000	1.0000
Moneda Pago: SOLES	SOLES
S. Referencia: 6,520.00	<b>6,520.00</b>
Per Actual: 8.13	<b>8.13</b>
PERO Corte:	<b>81.00</b>

**PROPIUESTA MATRICIAL**

% Topo: 10.00

Retraso Per. Eva: -3

% Aum. Per. Eva: 7.00

Retraso Per. Rkg: -2

% Aum. Per. Rkg: 2.00

PER Objetivo:

% Aum. PERO: 37.10

% Aum. Total: **10.00**

**SEGUNDA PROPUESTA POR PERO**

**INFORMACION MIP**

Carga Mip: 1

Evaluacion: 19

Rkg Absoluto: 1 / 27

Rkg Relativo: 3.70%

**PROPUESAS DE AUMENTO**

% Aumento: 9.97 Timing: 23

Fecha	S. Anterior	S. Nuevo	% Aum	PER	PERO	Timing
2003/02	6,520.00	7,170.00	9.97%	27	71	81.00
2004/10	7,170.00	7,390.00	3.07%	34	34	91.00

Figura 4-18

### 4.3.3.3 Análisis de Sensibilidad

Permite evaluar los resultados obtenidos de un escenario en particular. Este análisis se puede realizar para cualquier unidad navegando por el árbol respectivo.

#### Análisis de sensibilidad por unidad y grupo escala

Permite realiza un análisis de los resultados por unidades y grupos escala.

#### Resultados por Unidad y Grupo Escala

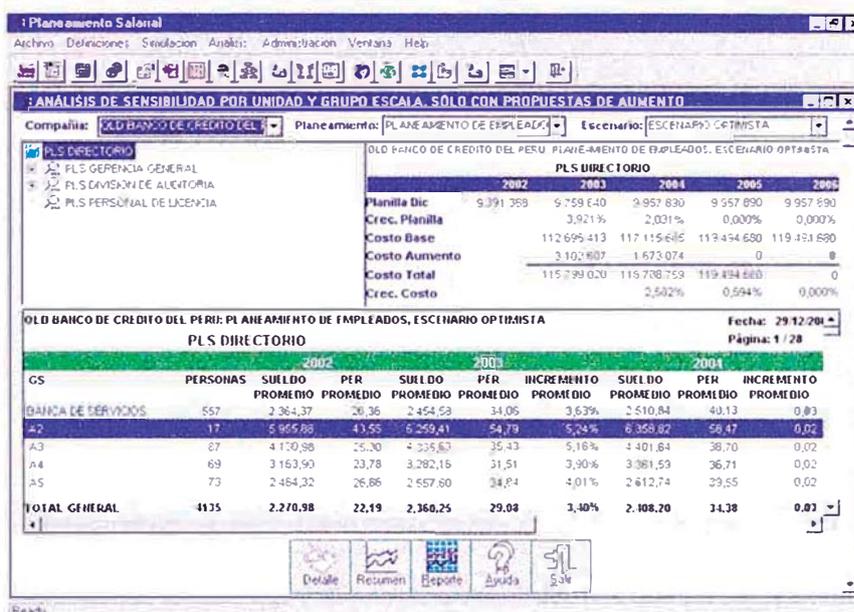


Figura 4-19

## Análisis de sensibilidad por unidad y timing

Permite realizar un como se realiza la distribución a través del timing.

### Resultados por Unidad y Timing

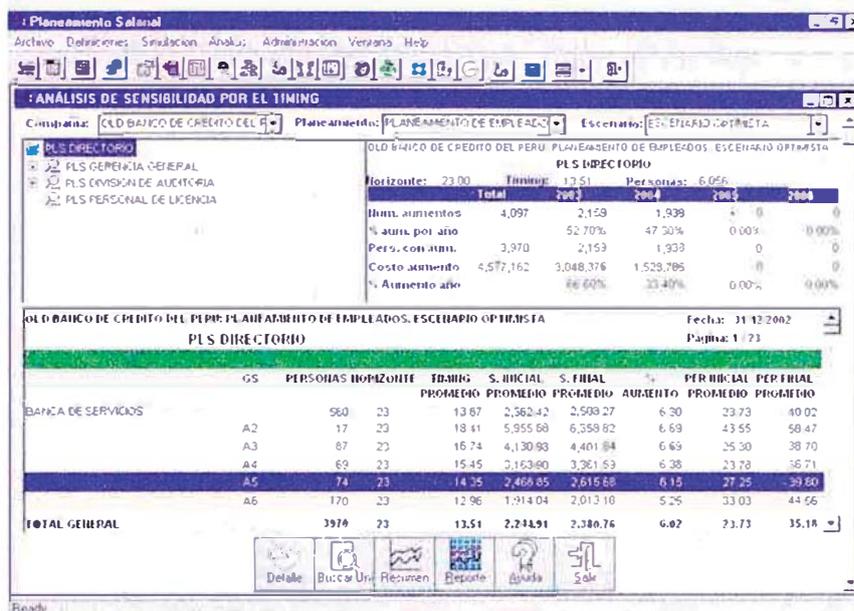


Figura 4-20

### Detalle por Grupo Escala

Tanto en la Figura 4-19 como 4-20 podemos acceder al detalle

### Relación de Propuestas por Grupo Escala



Figura 4-21

## Comparación de resultados entre unidades

Análisis detallado por comparación de la distribución de las propuestas de incremento.

### Comparación de Indicadores entre Unidades

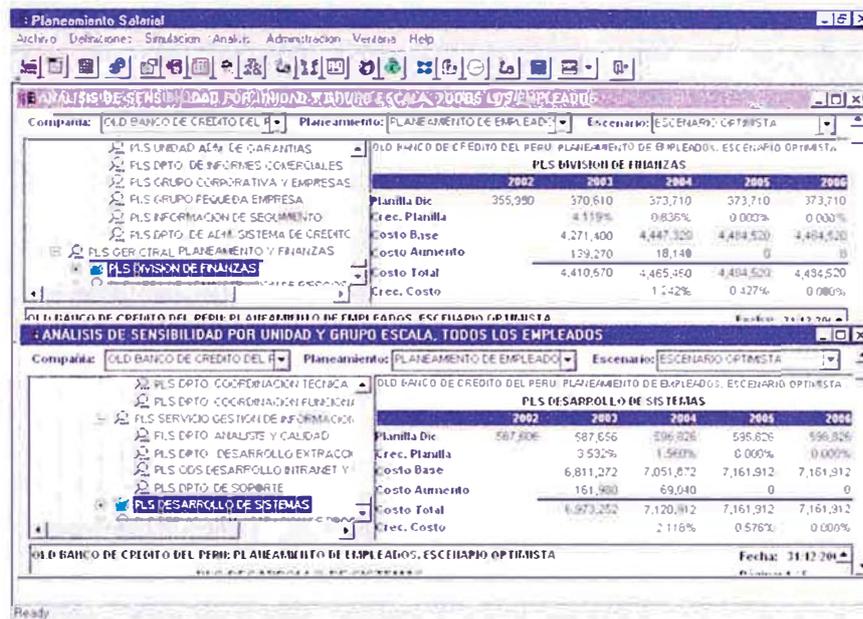


Figura 4-22

## Interfase con el Módulo de Administración y Seguimiento Salarial

Evaluados los escenarios en el proceso de análisis de sensibilidad, seleccionamos el escenario que cumpla con nuestras restricciones, cerramos el planeamiento y ejecutamos la interfase con el Módulo de Administración y Seguimiento Salarial (MASS).

### Interfase con Administración Salarial

Compañía: OLD BANCO DE CREDITO DEL PERU Planeamiento: PLANEAMIENTO DE EMPLEADO Escenario: ESCENARIO OPTIMISTA

PLS DIVISION DE AUDITORIA

	2002	2003	2004	2005	2006
Planilla Dic	314 731	329 660	333 760	333 760	0
Crec. Planilla		4,723%	1,250%	0,000%	-100,000%
Costo Base	3 777 492	3 555 920	4 005 360	4 005 360	
Costo Aumento	156 048	31 610		0	-4 005 360
Costo Total	3 933 540	3 587 530	4 005 360		
Crec. Costo		-1,373%	0,447%	-100,000%	

Matricula	Nombre Completo	Año	Mes	Moneda	S. Referencia Inicial	Aumento Propuesto	S. Referencia Propuesta	Motivo Aumento
10012824	C PONCEROS C INGANZA C FLOR	2003	08	S	3 100	190	3 290	Propuesta Inicial R
20014210	C MARGASONA C LUNA C PATRICIA	2004	08	S	3 300	180	3 480	Propuesta Inicial R
30017416	C BARRENTOS C LOAYZA C MONICA	2003	10	S	3 500	230	3 730	Propuesta Inicial R
40012155	C BERROCAL C RAMOS C FABOLA	2003	01	S	6 240	250	6 490	Propuesta Inicial R
50012755	C CHUMBI C CHAVEZ C FABOLA	2003	01	S	6 200	340	6 540	Propuesta Inicial R
60013632	C MEUCIETA C ZAPATA C SERGIO	2004	01	S	6 000	540	6 540	Propuesta Inicial R
70015195	C MARTINEZ C ZEVALLOS C JORGE	2003	01	S	9 636	664	10 300	Propuesta Inicial R
80015469	C URTEAGA C INGANZA C ALBERTO	2003	12	S	6 050	450	6 500	Propuesta Inicial R
90015471	C HERRERA C ROMAN C HUGO	2003	01	S	6 050	540	6 590	Propuesta Inicial R
<b>Total</b>			<b>64</b>					

Figura 4-23

El MASS para realizar la carga de incrementos requiere la matricula, monto de incremento, año y mes de aumento. Adicionalmente, de manera automática, todas las definiciones salariales del escenario seleccionado serán enviadas al MASS.

## **Capítulo V**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### **5.1 Conclusiones**

1. Para asegurar el éxito de un proceso de transformación es necesario contar con el apoyo decidido de los más altos niveles.
2. Las necesidades de las organizaciones han cambiado, el valor agregado ya no es automatizar un proceso sino construir una herramienta que además lo gestione y brinde información para tomar decisiones.
3. El enfoque correcto para innovar no es revisando las actividades operativas que ya existen de un proceso, si no que se tiene que determinar la finalidad de existencia del proceso, luego definir como se debe llevar a cabo el proceso y finalmente implementarlo.
4. Los procesos de transformación afectan a tres áreas de la organización: el diseño organizacional, los procesos y las personas. Para encontrar las oportunidades de mejora es necesario analizarlos con una visión global e integral.
5. Las organizaciones reconocen que es necesario desarrollar el capital humano para lograr una ventaja competitiva. El conocimiento y la capacidad de generarlos por parte de las personas es ahora lo más valioso.

6. La Gestión del Talento Humano supone la existencia de un entorno donde la influencia de los sindicatos y pactos colectivos sea mínimo, pues trata a cada persona como caso particular, únicamente son sus competencias personales las que permitirán que sobresalga sobre los demás y como consecuencia de ello deberá ser mejor compensado.
7. Todas las organizaciones deben contar con herramientas para identificar, desarrollar y potenciar el conocimiento de su personal, esto permitirá ahorrar costos ocultos por aprendizaje, oportunidad y continuidad del negocio.
8. La compensación de las personas está basada en su contribución al logro de los resultados organizacionales, más no en términos de antigüedad o resultados anteriores.
9. Luego de etapa de gran actividad en la construcción de software continúa una gran inversión de recursos en su mantenimiento, cumpliéndose de esta manera el denominado *ciclo de vida del software*.
10. No sólo es necesario realizar una adecuada planificación de la manera como evolucionará el desarrollo del software sino también la manera como el hardware escalará hacia arquitecturas de mayor rendimiento y disponibilidad. Nótese que en la figura 4-1 *Evolución del Desarrollo del Software de RRHH* se muestra un crecimiento ordenado del software, sin embargo, en la figura 4-2 *Arquitectura de Hardware de RRHH* se muestra la existencia de múltiples servidores con la finalidad de balancear el rendimiento e implementar los mecanismos de seguridad.

11. La implementación de los aplicativos se facilita enormemente cuando la organización cuenta con una infraestructura tecnológica ya instalada especialmente en lo que se refiere a las comunicaciones. El banco posee una infraestructura de comunicaciones integrada con la mayoría de las subsidiarias de Credicorp facilitando el despliegue de los aplicativos especialmente los de Intranet.
12. Las especificaciones de los procesos deben contemplar el detalle de la forma como se deben ejecutarse y como revertirse. Cuando el aplicativo no posee una opción de reversión es necesario la utilización de personal calificado para realizarlo manualmente lo que origina dependencia. Las excepciones, casos especiales y reversiones de los procesos son las principales causas de la dependencia del personal de sistemas.

## **5.2 Recomendaciones**

1. La especialización en el desarrollo de aplicativos de RRHH es una buena alternativa, ya que es un segmento de mercado que esta en crecimiento sostenido y se complementa con desarrollos orientados a la *Gestión del Conocimiento*.
2. Los sistemas de RRHH tienen un orden de construcción: operativos, de gestión y de desarrollo. No respetar este orden pueden originar un fracaso, el hecho que el proceso este adecuadamente definido no garantiza que se pueda implementar debido a que puede depender de otros procesos que aún no concluido su implementación.

3. En los aplicativos basados en reglas, por ejemplo *planeamiento salarial*, deben considerar siempre la posibilidad de manejar excepciones para las decisiones subjetivas o casos especiales.
4. Para los procesos de gran consumo de hardware es necesario tenerlos identificados y establecer horarios para su ejecución. Su ejecución automática como un proceso nocturno es una buena alternativa.
5. El diseño multiempresa del aplicativo permite la rápida implementación de particularidades en los procesos de las empresas. Por ejemplo para el caso peruano por cada año laborado se debe gozar un mes de vacaciones, mientras para el caso boliviano es sólo de una semana y un mes cada 5 años de servicio.

## Bibliografía

ROBERT E. SHANNON

*Simulación de Sistemas: Diseño, desarrollo e implantación*

Editorial Trillas Primera Edición 1998

México

HENRY MINTZBERG , JAMES BRIAN QUINN

*Proceso Estratégico, conceptos y casos*

Prentice Hall Hispanoamericana Segunda Edición 1993

México

ADALBERTO CHIAVENATO

*Gestión del Talento Humano*

McGraw-Hill Interamericana Primera Edición 2002

Colombia

ADALBERTO CHIAVENATO

*Administración de Recursos Humanos*

McGraw-Hill Interamericana Quinta Edición 1998

Colombia

BANCO DE CREDITO

*Memorias Banco de Crédito*

[www.viabcp.com](http://www.viabcp.com)

## **Anexo A**

### **Principales Unidades de Negocio del Banco de Crédito<sup>28</sup>**

#### **1. Banca Personal**

Banca Personal tiene la responsabilidad de atender a la totalidad de personas naturales y a las pequeñas y medianas empresas que facturen hasta un millón de dólares.

##### **Visión**

“Establecer relaciones rentables y de largo plazo con los distintos Clientes a través de estrategias de segmentación que persigan la satisfacción de las necesidades específicas de cada tipo de Cliente”.

Para este fin se identificaron cuatro segmentos de clientes para los cuales se han diseñado las propuestas de valor y estrategias con el fin de poder atenderlos de una manera diferenciada.

Estos segmentos son atendidos por cuatro Bancas: Banca Exclusiva, Banca Institucional, Banca de Negocios y Banca de Consumo.

---

<sup>28</sup> Documentación interna, tomada de la Intranet Vito del BCP.

## 1.1 Banca Exclusiva

A raíz de una importante investigación de mercado, el Banco identificó un segmento estratégico de clientes, personas naturales de altas rentas, que no siendo muy significativo en cantidad, lo era en cuanto a su aporte al total de ingresos del Banco y específicamente a la Banca Personal. Basándose en esto, se estableció como prioritario diseñar e implementar una estrategia orientada a retener, vincular y rentabilizar a este segmento crítico de clientes.

Sus características, hábitos y necesidades financieras indican que se debe brindar un servicio preferente y diferenciado y ofrecerles innovadores productos, canales de atención y precios competitivos a la altura de sus exigencias.

Para lograr este objetivo, se define a este segmento como **Banca Exclusiva**, también conocido por su abreviación **BEX**.

## 1.2 Banca de Negocios

La Banca de Negocios es un área de la División de la Banca Personal, cuya función es atender a las personas jurídicas o naturales de negocios cuya facturación anual sea menor a un millón de dólares.

Investigaciones han determinado que en este segmento del mercado existen diversos tipos de clientes, a los cuales la Banca de Negocios los ha denominado como *segmentos consolidado* y *segmento pequeña empresa*. Los tipos de segmentos básicamente se diferencian por las necesidades, requerimientos financieros, tipos de servicios, canales de atención más ágiles y atención personalizada.

### **1.3 Banca Institucional**

La Banca Institucional es un segmento que agrupa a las instituciones sin fines de lucro e instituciones educativas, las cuales están orientadas a trabajar por el desarrollo y bienestar de las partes relacionadas o interesadas (por ejemplo trabajadores, proveedores, contribuyentes/socios/afiliados, etc.). Las características y hábitos financieros de este segmento nos indican que se debe formar una sólida relación entre el BCP y el cliente a través de la personalización del servicio, el ofrecimiento de una asesoría financiera completa y la distribución de productos y servicios que asistan a la institución a satisfacer sus propias necesidades y las necesidades de las partes relacionadas a ésta.

### **1.4 Banca de Consumo**

Como consecuencia de una importante investigación de mercado el Banco identificó un segmento de clientes con rentas medias y bajas que por sus características y hábitos financieros requieren de productos simples y servicios estándares. Adicionalmente se definió como prioritario diseñar e implementar una estrategia orientada a rentabilizar y mejorar el servicio a este segmento.

## **2. Banca de Servicio**

Es una banca que está orientada exclusivamente al cliente, su objetivo principal es otorgarle todos los medios, sean recursos humanos o tecnológicos para superar sus expectativas en la satisfacción de sus necesidades. Tarea retadora en un entorno tan competitivo.

### **Misión**

“Ofrecer a los clientes internos y externos un elevado nivel de servicio a fin de contribuir a incrementar su rentabilidad y retención utilizando como herramientas la administración y el desarrollo de canales de atención y procesos masivos, con un criterio de alta productividad y eficiencia”.

### **Visión**

“Un efectivo, profesional y cohesionado grupo humano, que contribuya en forma permanente e importante a la retención y capacitación de nuevos clientes, a través de la oferta de un servicio de alta calidad, nítidamente superior al promedio del mercado”.

El perfil del segmento es todo cliente y potencial cliente del banco, persona natural o jurídica que necesite por alguna razón utilizar los servicios del banco.

Luego del cambio de imagen todos los medios utilizados por cliente se han integrado en un solo canal denominado ViaBCP: cajeros automáticos, banca por Internet, saldomáticos, banca telefónica etc.

### **3. Banca Empresarial**

La División de Banca Empresarial del Banco de Crédito ofrece diversos productos y servicios orientados a satisfacer las necesidades financieras del negocio de un cliente.

El segmento de esta banca son empresas que en su mayoría registran ventas anuales entre US \$ 1,000,000 y US \$ 15,000,000, pertenecientes a diversos sectores económicos y que realizan operaciones tanto dentro como fuera del país (haciendo uso de los servicios que dispone el banco).

Banca Empresas conjuntamente con Banca Corporativa, Banca Personal y Mercado de Capitales son las unidades principales de negocios del banco.

### **4. Banca Corporativa**

#### **Misión**

"Satisfacer las necesidades financieras y transaccionales de los clientes, brindando soluciones vía productos y servicios diferenciados e innovadores, maximizando la rentabilidad para el Banco y consolidando nuestro liderazgo en el sector corporativo".

#### **Visión**

"Estar posicionados en el mercado empresarial peruano como la mejor banca corporativa del medio, con conocimiento del mercado y del entorno, con la capacidad para ofrecer soluciones integrales que respondan a las necesidades de nuestros clientes".

Acorde con la evolución del negocio bancario a nivel mundial, las entidades financieras más desarrolladas se han especializado en brindar servicios de **Gestión de Efectivo** (cash management) para atender las necesidades de corporaciones y empresas que requieren optimizar la administración de sus tesorerías con soluciones que les permitan el manejo de su liquidez e información bancaria.

#### 4.1 Área de Finanzas Corporativas

Las recientes tendencias en la economía mundial han creado nuevas necesidades financieras en las empresas, lo cual ha dado lugar a la evolución de las herramientas de financiamiento y a la creación de áreas y entidades financieras especializadas que las manejen.

El sistema financiero peruano ha evolucionado hacia la desintermediación, el avance tecnológico y el desarrollo de servicios financieros integrales diseñados a medida, dando lugar a una nueva generación de instrumentos financieros sofisticados, que posibilitan soluciones creativas y acordes con la propia realidad productiva y financiera de cada cliente.

El Área de Finanzas Corporativas es la unidad especializada en actividades de banca de inversión y estructuración de créditos de mediano plazo.

Los clientes de Finanzas Corporativas son principalmente corporaciones, empresas grandes con cultura corporativa, empresas extranjeras con filiales en el Perú y empresas medianas y familiares con importantes niveles de ventas. Nuestro grupo objetivo se extiende también a entidades gubernamentales, clientes institucionales y otras entidades financieras.

## **4.2 Área de Banca Corresponsal**

El Área Banca Corresponsal es la encargada de establecer los contactos de negocios con instituciones financieras internacionales, obteniendo las mejores condiciones para nuestros clientes en sus operaciones internacionales.

El principal objetivo es lograr obtener las mejores condiciones de negocio con nuestros corresponsales mediante contratos de comercio exterior, fondeo para atender las exportaciones e importaciones, capital de trabajo a corto y mediano plazo, fondeo para la tesorería de nuestro banco, forfaiting, factoring, etc., que nos permita ofrecer la mejor alternativa a nuestros clientes dentro de un mercado altamente competitivo.

## Anexo B

### Módulo de Administración y Seguimiento Salarial <sup>29</sup>

El Módulo de Administración y Seguimiento Salarial (MASS) forma parte del Sistema de Gestión de Recursos Humanos. Este sistema de gestión está orientado a las jefaturas de las unidades de la organización con el objetivo de descentralizar la gestión de las personas en los principales procesos de RRHH.

#### Ingreso al Sistema de Gestión de Recursos Humanos



Figura B-1

La información que muestra cada uno de los módulos depende de la unidad a la que está a cargo la jefatura, en consecuencia, sólo se

<sup>29</sup> El autor participó en el diseño, desarrollo e implementación del módulo de Administración y Seguimiento Salarial.

muestra información de subordinados y los subordinados de las unidades dependientes.

Estos módulos de gestión en su mayoría implementan un flujo de aprobación basado en los niveles de reporte de las jefaturas. Cuando un nivel inferior aprueba una decisión sobre una persona, automáticamente los módulos envían correos a los niveles superiores para su ratificación o rechazo.

El último nivel de aprobación son los administradores de cada uno de los módulos. Estos administradores pertenecen a las División de Recursos Humanos tomando las decisiones en función a las normas y políticas establecidas de cada uno de los procesos que automatizan los módulos.

## **1. Niveles de Seguridad del Sistema de Gestión Recursos Humanos**

Los niveles de seguridad con los que cuenta el módulo son los siguientes:

### **Nivel 1: Cuenta de Red**

Es otorgada por la unidad de Seguridad de Información previa autorización de RRHH y de la jefatura a la que reporta el usuario.

### **Nivel 2: Usuario de Base de Datos**

Cada uno de los módulos de gestión se conecta a la base de datos con usuarios genéricos. La administración la realiza el Dpto. de Informática de RRHH a través del Administrador de Base de datos

### **Nivel 3: Asignación a un determinado módulo de gestión**

Un administrador designado por RRHH es el encargado de otorgar acceso a los diferentes módulos de gestión. El acceso a los módulos debe ser aprobado por el responsable del proceso RRHH asociado denominado dueño del producto.

### **Nivel 4: Asignación de unidades, nivel y modo de acceso**

El administrador de cada módulo asigna al usuario, la unidad a la que tendrá acceso, el nivel: N0, N1, N2, N3 ó N4 y el modo de acceso: consulta o aprobación. El nivel N0 está reservado para la División de Recursos Humanos.

Los asesores y jefes de unidades descentralizadas RRHH también tienen acceso a las unidades de interés y responsabilidad.

## **2. Módulos de Gestión de Recursos Humanos**

Los módulos de orientados a las jefaturas son los siguientes:



#### **Administración y seguimiento Salarial**

Administra el presupuesto de remuneraciones y las propuestas de incremento del personal de una determinada unidad.



#### **Prestamos administrativos**

Permite otorgar préstamos al personal para atender necesidades urgentes previamente justificadas.



#### **Capacitación**

Permite generar solicitudes de acciones de capacitación y la administración del plan anual de capacitación.



#### **Sucesión de personal**

Crea las líneas de carrera, asocia al personal a sus respectivas líneas, muestra los cuadros de sucesión de un puesto.



#### **Recursos ejecutivos**

Permite gestionar los ejecutivos con alto potencial a ocupar cargos importantes en la organización mediante el fondo de especialización.



#### **Movimiento de personal**

Administra el presupuesto de personal, realiza movimientos por rotación o promoción del personal así como el seguimiento a los

contratos.



#### **Información presupuestal**

Permite recolectar información para la elaboración del presupuesto de las cuentas relacionadas con el gasto de personal.



#### **Requerimiento de personal**

Permite generar los requerimientos de personal de las unidades. Administra los procesos de selección y perfiles de los puestos.



#### **Ranking de personal**

Permite obtener el orden de mérito del personal bajo determinados criterios orientados a cubrir un aspecto.



#### **Administración de vacaciones**

Gestiona el rol de vacaciones del personal permitiendo una adecuada coordinación entre el goce y sus tareas asignadas.



#### **Indicadores de gestión**

Muestra indicadores de la gestión de los diferentes procesos de RRHH bajo su responsabilidad comparandolo contra valores meta preestablecidas.



#### **Mejora de desempeño**

Fija y realiza el seguimiento del cumplimiento de metas individuales, de equipo y corporativas comprometidas para un determinado periodo.



#### **Gestión de tiempos**

Administra el control de asistencia, las misiones, comisiones, pagos varios y vales de taxi.

### **3. Funcionamiento del Módulo de Administración y Seguimiento Salarial**

En la Figura B-2 se muestra el funcionamiento del Módulo de Administración y Seguimiento Salarial (MASS), las propuestas de aumento de RRHH generadas por Planeamiento Salarial deben ser cargadas al MASS para que las jefaturas de las unidades las aprueben, modifiquen o rechacen. El presupuesto de incremento de las unidades se obtiene acumulando los montos de incremento del personal subordinado.

Este presupuesto de incremento puede volver a ser distribuido entre sus subordinados por el jefe, interviniendo y manifestando de esta manera su decisión en la administración salarial con la restricción de no excederse del presupuesto inicial.

Las aprobaciones y rechazos realizados por las jefaturas son revisados por el administrador del MASS. Esta revisión está orientado a verificar que las jefaturas no se excedan del presupuesto asignado y cautelar que se apliquen los principios de competitividad externa y equidad interna. Si la propuesta es aprobada por el administrador será ejecutada por el proceso de pago. La Figura B-2 muestra el proceso completo.

## PROCESOS DE ADMINISTRACION SALARIAL

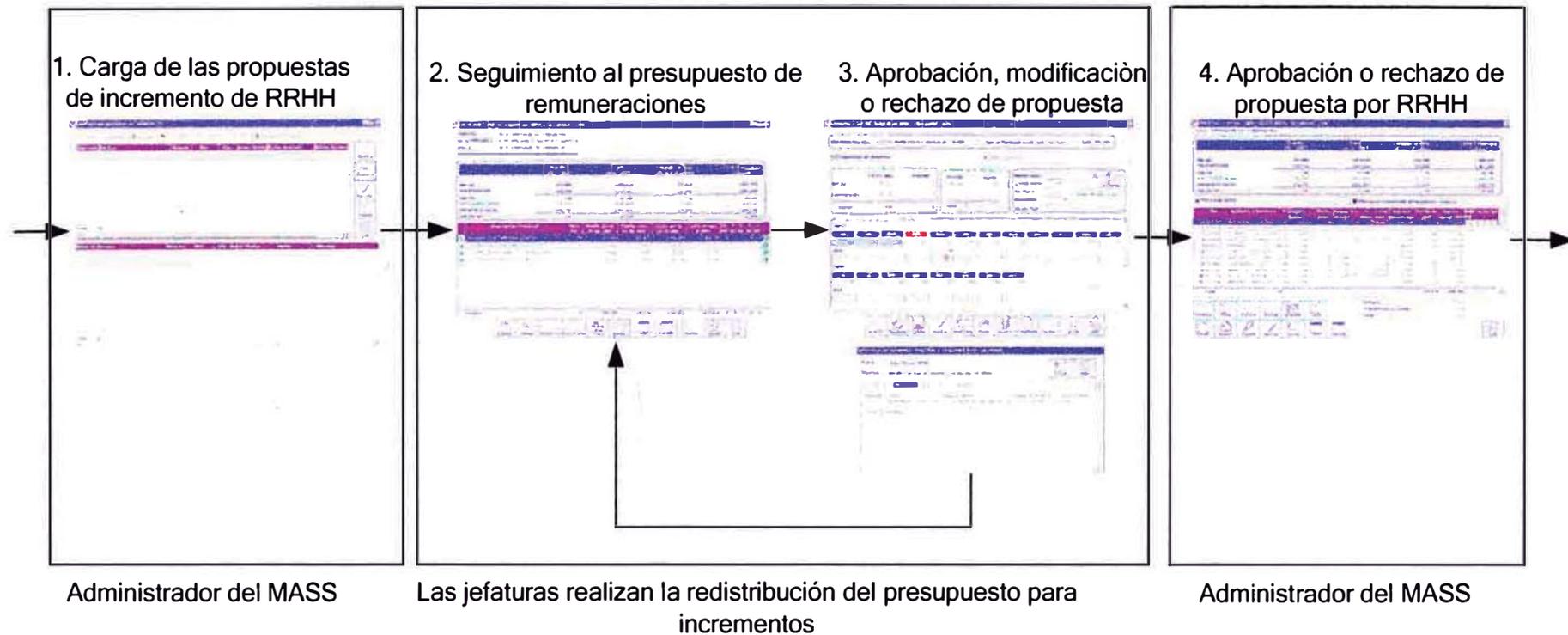


Figura B-2

### 3.1 Carga de propuestas de incremento

Se denomina estructura salarial al periodo durante el cual se distribuyen las propuestas. Generalmente es igual al mayor horizonte salarial utilizado durante el planeamiento, con la finalidad que todas las propuestas generadas puedan ser revisadas por las jefaturas.

Al inicio de la estructura el administrador del MASS realiza el proceso de carga de todas las propuestas generadas en el planeamiento salarial. Para cada una de las propuestas realiza una validación con la finalidad de verificar que las propuestas sean consistentes por ejemplo: planeamiento salarial genero la propuesta pero la persona cesó o salió de licencia, cambió la moneda, durante el proceso de planeamiento salarial a la persona se otorgó un incremento que superó a la propuesta entre otros casos.

#### Carga de Propuestas de Incremento

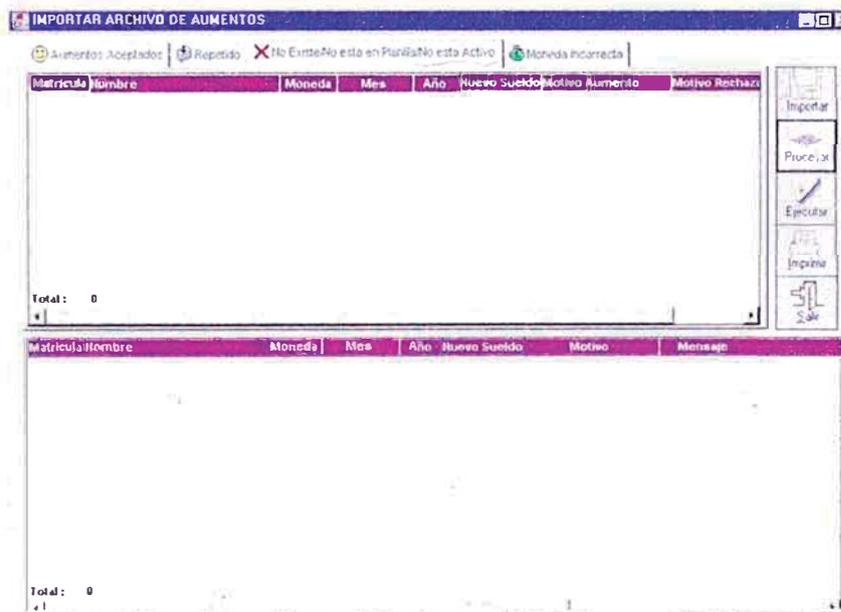


Figura B-3

Los rechazos de la carga son identificados a fin de realizar un posterior análisis. Es proceso de carga automáticamente realiza el cálculo de los costos para todas las unidades.

En resumen la opción de Importar obtiene las propuestas de incremento, la opción de procesar realiza la consistencia y la opción de procesar ejecuta la carga de la propuesta en el MASS.

### 3.2 Seguimiento del presupuesto de remuneraciones por las Jefaturas

Las jefaturas de las unidades para revisar y/o redistribuir el presupuesto de incrementos otorgados por RRHH lo realizan a través del MASS.

Al ingresar al MASS se muestra la unidad o unidades de asignadas o delegadas para participar en las decisiones salariales.

Ingreso al MASS

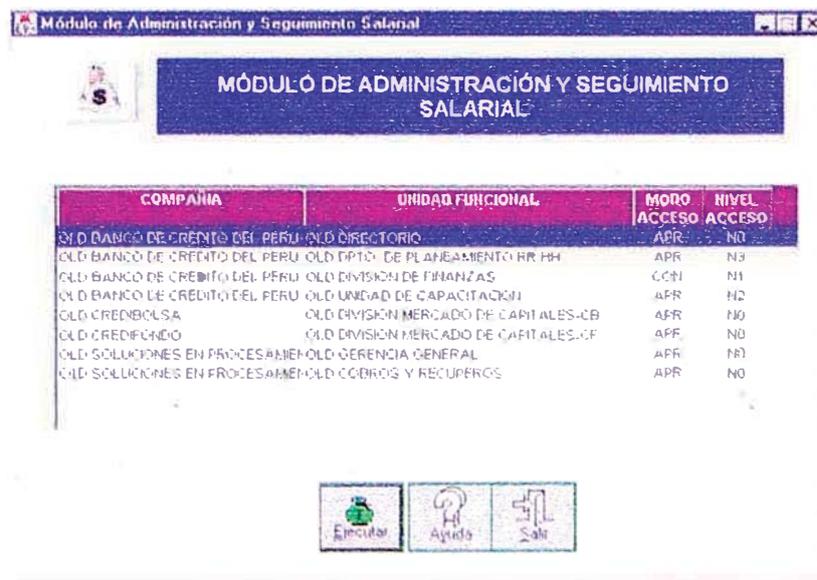


Figura B-4

Todo usuario del MASS ingresa con un nivel y modo de acceso. Por ejemplo si ingresa al Departamento de Planeamiento RRHH el usuario lo hará estará autorizado a realizar aprobaciones, modificaciones o rechazos de propuestas salariales. El nivel de acceso será N3, es decir, para que su propuesta sea ejecuta es necesario la aprobación del jefe del Servicio de Planeamiento y Capacitación: N2, el jefe la División de RRHH: N1 y el administrador del MASS: N0.

Cuando un usuario del MASS selecciona una unidad e ingresa mediante la opción de Ejecutar, se muestra la siguiente información:

### Costos de de Remuneraciones por Unidades

UNIDAD : ULD DIVISION DE FINANZAS  
 RESPONSABLE : C PEDREGAL C DAVILA C GONZA  
 AREA : ULD DIVISION DE FINANZAS  
 DIVISION : ULD DIVISION DE FINANZAS

TOTAL POR SUBESTADO

	Planilla DIC 2003	Costo en el 2003	Planilla al final de la Estructura	Costo Estructura Salarial
INICIAL	325,800	3,958,843	333,900	7,885,810
PROPUESTAS	326,210	3,837,834	333,800	7,887,888
SALDO	210	21,210	20	16,290
PROPUESTAS FUORI	326,210	3,837,834	333,820	7,888,120
PROPUESTAS NI	326,210	3,837,834	333,920	7,889,120
SALDO NI	330	21,210	70	16,850

Descripción Financiera	Mon. Plan	Planilla inicial en DIC 2003	Planilla ejec. en DIC 2003	Costo inicial en DIC 2003	Costo en ejec. en DIC 2003	NO. D. 01	NO. D. 02	NO. D. 03	NO. D. 04
CEL. ARRE. CONTRATO CAPITAL	14	31,000	32,210	2,880,400	2,950,300	0	0	0	0
CEL. ARRE. CONTRATO CAPITAL	18	10,000	10,500	1,170,000	1,200,000	0	0	0	0
CEL. ARRE. CONTRATO CAPITAL	1	4,000	4,400	52,000	52,000	0	0	0	0
CEL. ARRE. CONTRATO CAPITAL	1	2,200	2,500	28,000	28,000	0	0	0	0
<b>Totales</b>	<b>74</b>	<b>326,210</b>	<b>326,320</b>	<b>3,837,834</b>	<b>3,977,854</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Figura B-5

El presupuesto inicial corresponde al asignado por planeamiento salarial y se modifica dependiendo de los ingresos nuevos, ceses, cambios de unidades del personal subordinado.

El *presupuesto de las propuestas* al comienzo de la estructura salarial es igual al presupuesto inicial pero varía de acuerdo a las interacciones que realizan las jefaturas con las propuestas de aumento.

El *presupuesto aprobado* se modifica cuando el administrador del MASS aprueba o rechaza una propuesta de incremento. La gestión de una determinada unidad respecto al proceso de administración salarial se mide en función a la desviación del presupuesto inicial y el presupuesto aprobado.

La *planilla a diciembre* representa la suma de sueldos de los subordinados en el mes de diciembre, el *costo anual* es la suma de sueldos mes a mes durante al año.

Por ejemplo si una persona tiene en enero un sueldo de 1,000 soles y recibe un incremento de 100 soles en mayo, su planilla a diciembre es 1,100 soles y su costo será:  $1,000 \cdot 4 + 1,100 \cdot 8$ , es decir, 12,800 soles.

Para mostrar la interacción del módulo en los diversos niveles de aprobación en la información relacionada con las personas se muestran columnas con información las interacciones de los diferentes módulos.

### Relación de las propuestas de incremento

	Planilla DIC 2003	Costo en el 2003	Planilla al final de la Estructura	Costo Estructura Global
INICIAL	276,880	3,059,044	333,990	7,046,970
PROPUESTAS	328,120	3,937,634	333,990	7,007,632
SALDO	240	21,310	30	18,298
ADICIONADO BUEN	328,120	3,937,634	333,970	7,046,120
PROPUESTAS NI	276,710	3,937,634	333,970	7,006,120
SALDO NI	330	21,210	70	18,610

Mat.	Apellidos y Nombres	CS	Sueldo Básico	Monto Anul.	Sueldo Nuevo	Per. Anul.	Fecha Anul.	Ingreso Anualizado	Planilla Dic 2003	Ingreso Anual 2003	PER	BUEN	NI
11027102	MARTINEZ, DAVE A	CE26	3,250.00	150	3,250.00	05	45/10/2003	3,250.00	27,900	32,150.00			
20003706	HERNERA, CESAR E	CE45	3,160.00					37,920.00	3,160.00	37,920.00			
30000605	FLORES, LINDA C	CE24	5,400.00					64,800.00	5,400.00	64,800.00			
40005581	URBINA, R M	CE45	9,200.00	120	9,200.00	04	24/11/2003	41,280.00	9,200.00	50,480.00			
60005703	HERNANDEZ, CHARLES C	CE26	3,250.00					39,000.00	3,250.00	39,000.00			
60005702	MARTINEZ, TERESA P	CE26	7,000.00					84,000.00	7,000.00	91,000.00			
70005644	MARTINEZ, ANTONIO A	CE44	4,700.00	140	4,700.00	04	10/02/2004	56,400.00	4,700.00	61,100.00			
80005056	CONTRERAS, CHAVEZ J	CE01	2,350.00	150	2,350.00	07	03/10/2004	28,200.00	2,350.00	30,550.00			
90005642	DOMINGUEZ, FERNANDA V	CE43	5,300.00	80	5,300.00	04	18/02/2005	63,600.00	5,300.00	68,900.00			
10005170	RODRIGUEZ, ANTONIO C	CE62	2,700.00	510	2,700.00	02	19/04/2004	32,400.00	2,700.00	35,100.00			
11001108	HERNANDEZ, BEATRIZ V	CE44	2,700.00					32,400.00	2,700.00	35,100.00			
Total			71					328,120	3,937,634				

Figura B-6

### 3.3 Aprobación, modificación o rechazo de las propuestas

Para realizar una modificación de una propuesta de incremento de una persona, basta con seleccionar el detalle y se mostrará la siguiente información:

#### Detalle de una propuesta de incremento

COSTOS TOTALES EN SOLES		APROBACIONES INICIALES		Dato General	
INICIAL	COSTO 2003	Periodo	Sueldo	Monto Anul.	Sueldo Nuevo
INICIAL	165,550	200305	3,250	3,250	3,250
PROPUESTAS	166,190			51	3,301
SALDO	640			0%	3,301

SUELDOS MENSUALES EN SOLES											
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
3,250	3,250	3,250	3,250	3,250	3,250	3,250	3,250	3,250	3,250	3,250	3,250
PER 74											
2004											
3,301	3,301	3,301	3,301	3,301	3,301	3,301	3,301	3,301	3,301	3,301	3,301
PER											

Figura B-7

Podemos apreciar en la Figura B-7 que la persona tiene una propuesta de aumento a 3,700 soles en el mes de mayo. La jefatura puede aprobar, modificar o rechazar esta propuesta. Nótese además que el horizonte salarial para esta persona es de 20 meses entre enero 2003 y agosto 2004. La decisión tomada por este nivel es comunicada a su nivel superior mediante el correo.

### Correo de Modificación de Propuesta

Matrícula	Nombre	Unidad orgánica	Sueldo	Prop. RRHH	Fecha Prop. RRHH
12723	C. RIVEROS C. ARTEAGA GLD OF. ESPECIAL PROSEGU		3,700	3,520	01/05/2003

Figura B-8

En la siguiente figura, a una persona que no tuvo una propuesta de incremento por RRHH a 5,670 para febrero del 2003 pero que no llegó a ejecutar. Si la jefatura decide otorgar una propuesta de incremento bastará con editar el nuevo sueldo en la casilla correspondiente, el módulo automáticamente realizará el recalcu de costos y mostrará mensajes en caso de un exceso.

### Detalle de Propuesta de Incremento

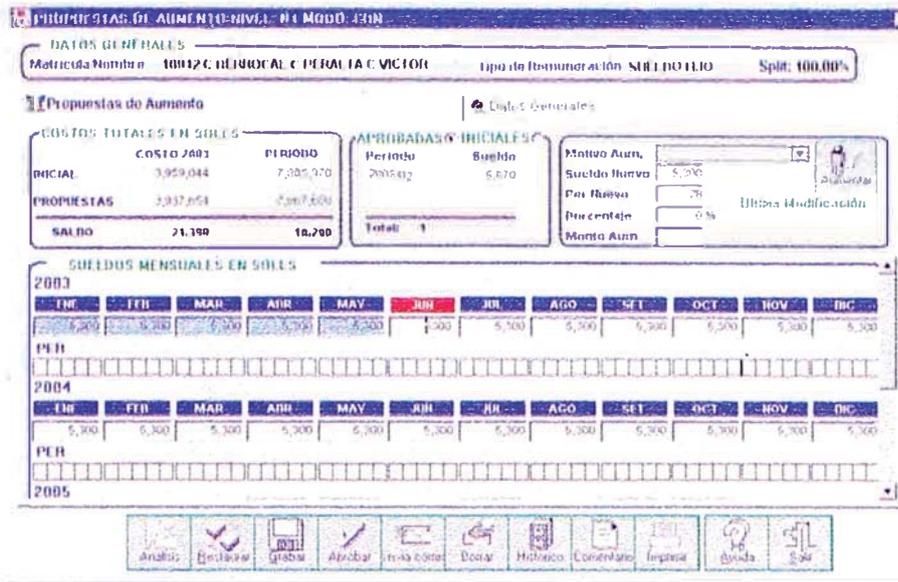


Figura B-9

Para que la jefatura pueda tomar una mejor decisión en la pestaña de datos generales se muestra la siguiente información:

### Detalle de Propuesta de Incremento



Figura B-10

Cada interacción de las jefaturas es registrada en tablas de auditoria y están disponibles a través de la opción de histórico:

### Histórico de Propuestas de Incremento

HISTORICO DE PROPUESYAS										
Sed.	Fecha de Últ. Mod.	Unidad Funcional de Asiento	Mon. Animo	Salario Propuesto	Fecha Anuncio	Usaria	Nombre Usuario	AR	SI	NO
2004	2003 11:51:50									
1	2003/11/14 10:00	AG. LARGO PLAZA DE 501	501	500	04/03/03	001493	CHEPAC BONZERS CESV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2	2003/11/19 10:00	AG. LARGO PLAZA DE 501	501	500	04/03/03	001493	CHEPAC BONZERS CESV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1	2004/2003 11 30 10:00	AG. LARGO PLAZA DE 501	501	500	02/03/03	001493	CHEPAC BONZERS CESV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1	2004/2003 11 30 10:00	AG. LARGO PLAZA DE 501	501	500	02/03/03	001493	CHEPAC BONZERS CESV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1	2004/2003 11 30 10:00	AG. LARGO PLAZA DE 501	501	500	02/03/03	001493	CHEPAC BONZERS CESV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1	2004/2003 11 30 10:00	AG. LARGO PLAZA DE 501	501	500	02/03/03	001493	CHEPAC BONZERS CESV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1	2004/2003 10 30 10:00	AG. LARGO PLAZA DE 501	501	500	02/03/03	001493	CHEPAC BONZERS CESV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Figura B-11

### 3.4 Aprobación de las propuestas por RRHH

Luego que las jefaturas registraron sus propuestas, el administrador del MASS, ingresa al módulo con un nivel de aprobación N0 para iniciar la revisión del presupuesto y realizar las probaciones o rechazos finales.

#### Ingreso al MASS

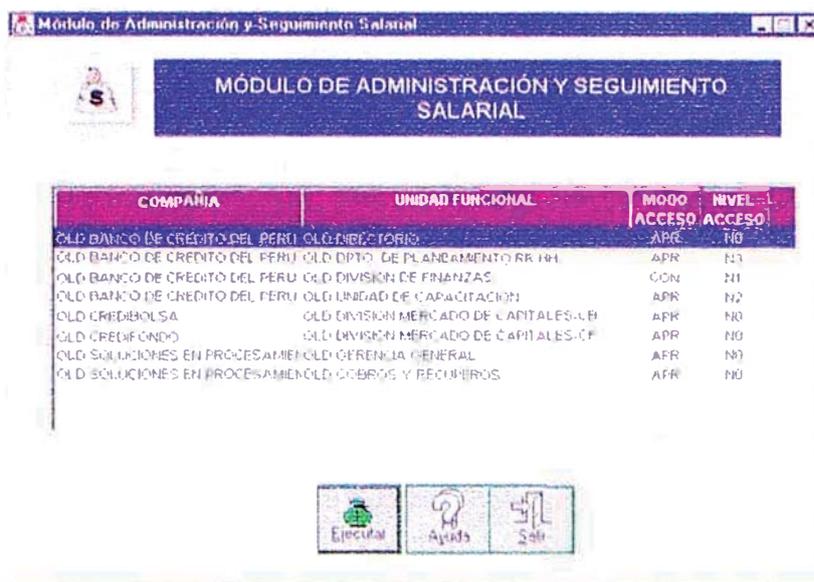


Figura B-12

El administrador de MASS realiza un filtro de todas aquellas personas que tienen una propuesta para el mes vigente y aprobadas por las jefaturas de nivel N1. El administrador aplica las normas, políticas salariales y autorizaciones de exceso en el presupuesto para realizar las aprobaciones o rechazo de propuestas de las personas.

### Relación de Propuestas de Incremento

PROPUESTAS DE EMPLEADOS NIVEL NI MODIF. COM				
OED DIVISION DE FINANZAS				
TOTAL DEL EJERCICIO				
	Planilla (Dij. 2003)	Costo en el 2003	Planilla al final de la Estructura	Costo a la fin del Ejercicio
INICIAL	376.800	3.850.044	333.600	3.065.870
PROPUESTAS	378.178	3.937.854	333.859	3.097.880
SALDO	248	26.190	70	16.790
APROBADO (S)	376.218	3.837.644	333.870	3.089.120
PROPUESTAS NI	378.218	3.937.834	333.870	3.089.120
SALDO NI	248	26.190	70	16.790

Personal Activo													
Personal Transferido a Casación Ucarica													
Mat.	Apellidos y Nombres	CC	Cuadro Básico	Monto Aum.	Sueldo Nuevo	Per. Aum.	% Aum.	Fecha Anualizado	Ingreso Anualizado	Planilla Dic. 2003	Ingreso Anual 2003	01 02 03 04	
1000735	V. ARDOANZA C. DAVILA C. F. A0	260057		120	2.720	95	15,102003		59.240	2.770	41.100		
2000056	C. HERRERA C. ESCOBAR C. A. A5	4.18057			4.800				37.920	5.180	37.920		
2000056	C. FLORES C. LOZA C. OSIELA A3	4.80057			4.800				54.960	5.400	61.360		
6000284	C. CRISTINA C. MORALES C. HENRI A5	3.20070	120	3.420	59	10,112003		41.040	3.420	39.640			
6000284	C. HERRERA C. CHAVEZ C. HENRI A5	3.20059			3.200				39.400	3.200	36.400		
7000052	C. VAGLER C. FERRER C. ALVARO	7.30057			7.300				64.000	7.000	62.000		
7000044	C. MARTINEZ C. ANTONIO C. A004	4.20057	140	4.840	74	10,02003		56.400	4.700	56.400			
8000006	C. ZAMBRANO C. CHAVEZ C. A01	2.16057	156	2.540	42	6,402004		20.200	2.300	20.200			
9000042	C. MENDOZA C. FERRER C. A03	6.30057	170	5.670	41	7,002003		63.600	5.300	63.600			
1000173	C. PAZUELO C. ANTONIO C. A02	7.70057	240	8.240	62	7,0002003		92.400	7.700	92.400			
1100108	C. HERRERA C. MORALES C. A01	4.20057			4.200				44.400	4.700	43.900		
<b>Total</b>										<b>74</b>	<b>176.120</b>	<b>3.606.460</b>	

Figura B-13

El módulo permite realizar aprobaciones masivas mediante la selección múltiple de personas o realizar aprobaciones individuales.

### Detalle de la Propuesta de Incremento

PROPUESTAS DE AUMENTO NIVEL NI MODIF. APTI			
BASIS DE NOMBRES			
Matricula Nombre:	12723 C. ROBEROS C. ARRIAGA C. HENRI	Ejercicio Homologación:	SUELDO TLIO
		Split:	100,00%
Propuestas de Aumento		Datos Generales	
COSTOS TOTALES EN SOLES		APROBADAS INICIALES	
INICIAL	COSTO 2003 PERIODO	Periodo	Sueldo
PROPUESTAS	166.190	200305	3.820
SALDO	6,10	Total:	1
Monto Aum. 3.200			
Sueldo Nuevo 7.020			
Por Nuevo 21			
Prestación 0%			
Monto Aum. Última Modificación			
SUELDO MENSUALES EN SOLES			
2003			
ENE	FEB	MAR	ABR
3.700	3.700	3.700	3.700
MAY			
3.700	3.700	3.700	3.700
JUN			
3.700	3.700	3.700	3.700
JUL			
3.700	3.700	3.700	3.700
AGO			
3.700	3.700	3.700	3.700
SEPT			
3.700	3.700	3.700	3.700
OCT			
3.700	3.700	3.700	3.700
NOV			
3.700	3.700	3.700	3.700
DIC			
3.700	3.700	3.700	3.700
2004			
ENE	FEB	MAR	ABR
3.700	3.700	3.700	3.700
MAY			
3.700	3.700	3.700	3.700
JUN			
3.700	3.700	3.700	3.700
JUL			
3.700	3.700	3.700	3.700
AGO			
3.700	3.700	3.700	3.700

Figura B-14

Cuando del Administrador del MASS concluya con este proceso, las propuestas aprobadas están expeditas para ser ejecutas por el proceso de pago de haberes o planillas (ver *Anexo C Interfase entre Administración Salarial y Planillas*).

## Anexo C

### Interfase entre Administración Salarial y Planillas

Cuando las propuestas de incremento han sido revisadas por las Jefaturas de unidades de negocio y aprobadas por el administrador del MASS, se encuentran expeditas para se ejecutadas por el procesos de pago de haberes a través del Módulo de Planillas.

#### 1. Módulo de Planillas

El módulo de planillas se encuentra dentro de Sistema de Administración de Recursos Humanos descritos en la sección 4.3 *Módulo de Planeamiento Salarial*, se ingresa al módulo seleccionando el icono que se muestra en la figura C-1.

#### Ingreso al Sistema de Administración de Recursos Humanos



Figura C-1

## INTERFASE ADMINISTRACION SALARIAL - PLANILLAS

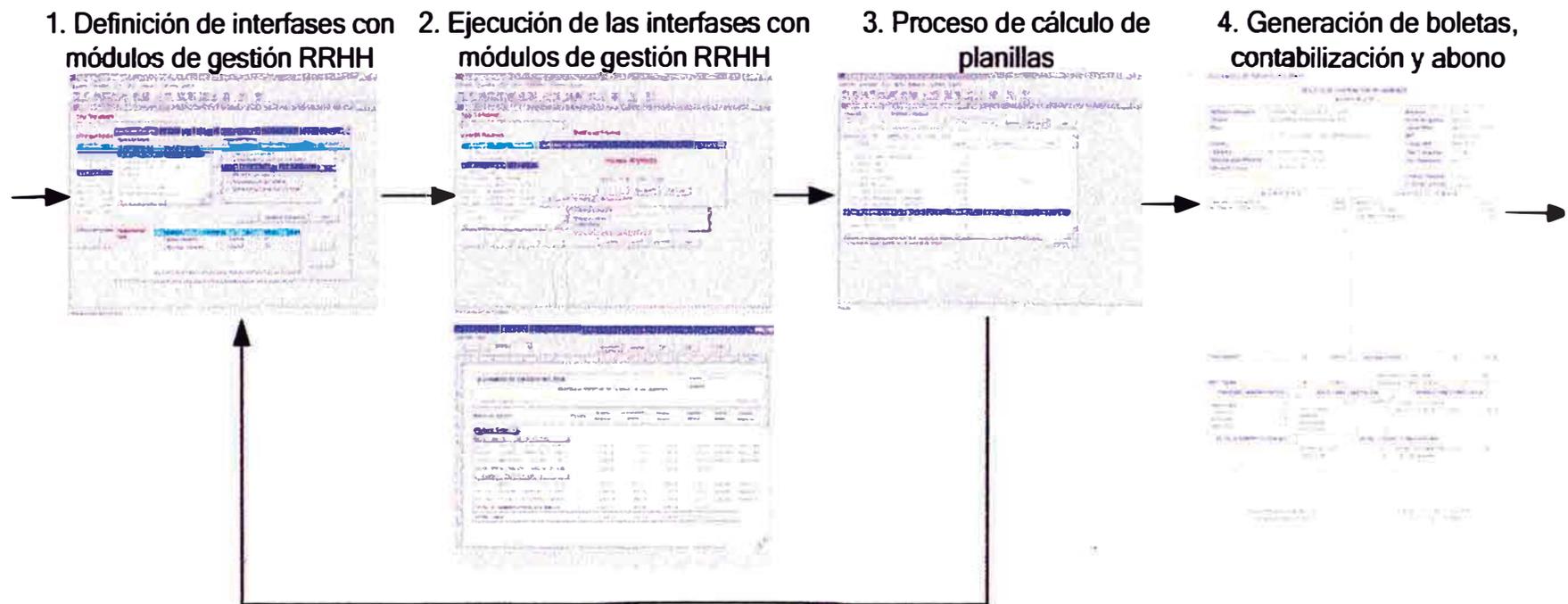


Figura C-2

## 1. Funcionamiento módulo de Planillas

Mediante el módulo de planeamiento salarial de RRHH, se genera las propuestas de incremento del salario de las personas que laboran en la organización (*ver 4.4 Caso: Módulo de Planeamiento Salarial*), para un determinado horizonte de tiempo denominado estructura salarial.

Las propuestas de incremento de RRHH son cargadas al MASS y a través de éste las jefaturas de las unidades realizan la redistribución del presupuesto de incrementos de acuerdo a sus necesidades participando de esta manera con su decisión en el proceso salarial. RRHH verifica que se cumplan las políticas salariales en el MASS (*ver Anexo B Módulo de Administración Salarial*) y las aprueba para su ejecución a través del módulo de planillas.

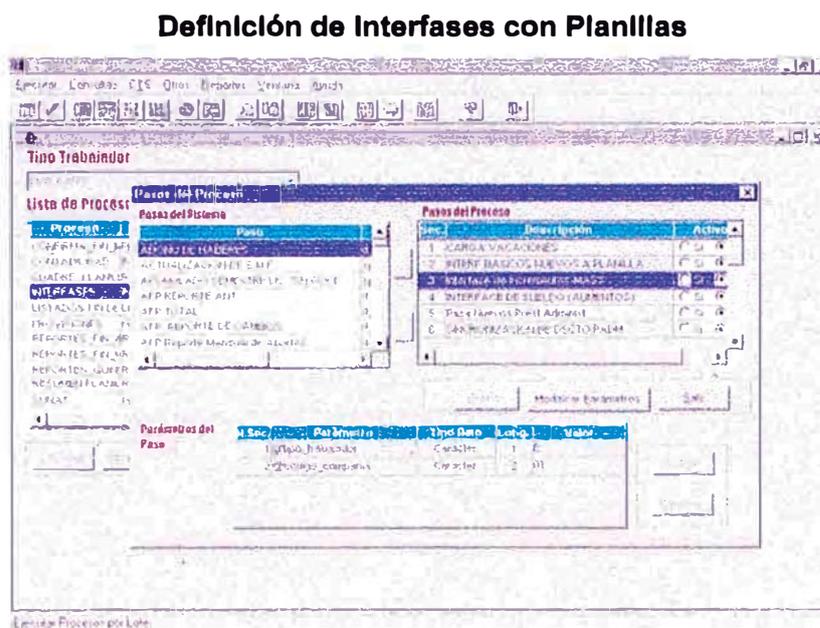
La figura C-2 muestra como las propuestas de incremento aprobadas por RRHH son ejecutadas y procesadas por el módulo de planillas. La primera etapa consiste en definir y ejecutar el proceso denominado *Interfases de planilla* mediante el cual se cargan al módulo de planillas la información administrativa de RRHH registrada en los módulos de gestión, entre ellos el de administración salarial. Todas las interfases de los módulos administrativos poseen reportes para realizar los cuadros y seguimientos correspondientes.

La segunda etapa consiste en ejecutar el *cálculo de la planilla* mediante el cual se calculan los conceptos correspondientes a los ingresos y deducciones de las personas. Para finalizar esta etapa, se generan las

boletas de liquidación de haberes, se procede a realizar el registro contable de la planilla y generar los archivos con los montos que serán abonados a las personas.

### 1.1 Definición de Interfases con los módulos de gestión de RRHH

La frecuencia de pago de los haberes de las personas es mensual. Cada vez que se inicia un proceso de pago de debe ejecutar la *apertura de la planilla*. Las decisiones que afectan las remuneraciones son registradas en los módulos de gestión de RRHH. Para que esta información se considere en el cálculo de planillas es necesario definir la ejecución de cada una de estas interfases, por ejemplo: préstamos administrativos, aportes a EPS, adelanto por vacaciones, ingresos de personas a la planilla, salidas de personas a la planilla, incrementos o decrementos salariales de las personas entre otros. La figura C-3 muestra como se definen, activan o desactivan las rutinas de interfases.



**Figura C-3**

## 1.2 Ejecución de Interfases con los módulos de gestión de RRHH

La ejecución de las interfases traslada la información de los módulos de gestión a la planilla. La figura C-4 muestra la ejecución del mismo.

### Ejecución de Interfases

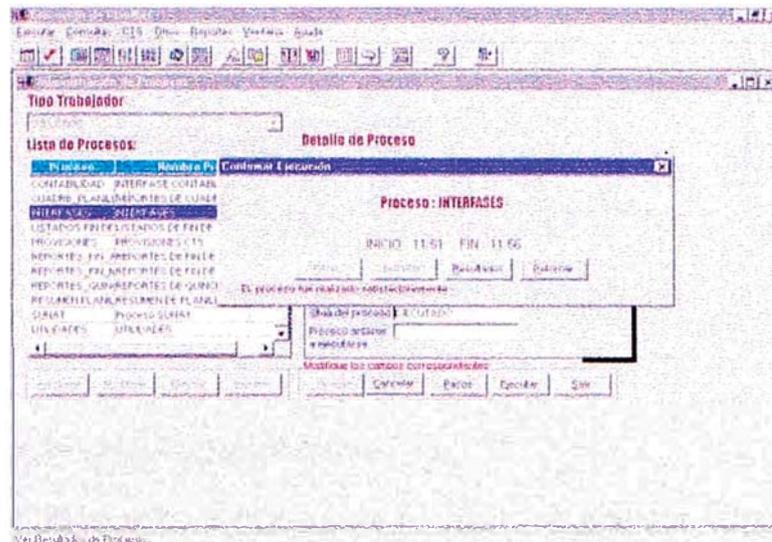


Figura C-4

Cada uno de los procesos de interfase denominados *pasos* por lo general tienen un reporte asociado que puede ser revisado para controlar su correcta ejecución. La figura C-5 muestra el reporte de interfase con el módulo de administración salarial.

## Reporte de Aumentos

Matricula	Nombre	Plavilla	Sueldo Anterior	Incremento MASS	Sueldo Nuevo	Sueldo MASS	Fecha MASS	Fecha Ingreso
<b>NOVO SUELDO = SUELDO ACTUAL</b>								
0014311	C. AFR. SUNEZ, C. ANTONIA, C. YERON	1	8,760.00	0.00	8,760.00	8,760.00	10/09/2005	06/03/1990
0018740	C. GARCERAN, C. ORDEZUELA, C. SOFIA	1	3,090.00	0.00	3,090.00	3,090.00	10/09/2005	23/09/1968
0013510	C. BARRAL, C. ANITA, C. LUIS	1	13,540.00	0.00	13,540.00	13,540.00		
<b>TOTAL NOVO SUELDO = SUELDO ACTUAL</b>								
<b>EL AUMENTO PASA A PLANILLA</b>								
0017744	C. DERRON, C. CRISTIAN, C. RENE	1	2,240.00	640.00	2,880.00	2,400.00	10/09/2005	07/02/2002
0017740	C. AGUIRRE, C. TERESA, C. CAROL	1	2,840.00	400.00	3,240.00	2,760.00	10/09/2005	09/09/2002
0017740	C. TABALLO, C. ROSA, C. MARCELA	1	2,300.00	400.00	2,700.00	2,200.00	10/09/2005	02/09/2002
<b>TOTAL EL AUMENTO PASA A PLANILLA</b>								
<b>TOTAL Soles:</b>			21,340.00	1,400.00	22,740.00	23,540.00		

**Figura C-5**

### 1.3 Proceso de cálculo de planillas

Quando todos los procesos de interfase se ejecutan correctamente, el módulo de planillas contiene toda la información necesaria para realizar sus cálculos. Cada una de las personas tiene asociado un grupo de conceptos agrupados en ingresos, deducciones, retenciones, aportes u obligaciones del empleador. El proceso de cálculo obtiene para cada persona los valores de sus conceptos.

La figura C-6 muestra el valor del concepto C100 *incremento de sueldo básico* producto de la interfase con el módulo de administración salarial.

## Cálculo de Conceptos

Concepto	Valor	Concepto	Valor
C1010 FONDO COM. PARA SEGURIDAD	0.00		
C1019 FONDO COM. VAL	0.00		
C1020 BONO 300 MENS	3,400.00		
C1021 BONO VACACIONAL	0.00		
C1022 BONO ANUAL	3,470.00		
C1027 SUBSIDIO BASADO AFECTO A NETO	8,400.00		
C1028 SUBSIDIO ENFERMEDAD COMUNITARIA	0.00		
C1029 SUBSIDIO MATERNIDAD COMUNITARIA	0.00		
C1030 SUBSIDIO INCAPACITACION	0.00		
C1031 SUBSIDIO INCAPACITACION	0.00		
C1032 SUBSIDIO INCAPACITACION	0.00		
C1033 SUBSIDIO INCAPACITACION	0.00		
C1034 SUBSIDIO INCAPACITACION	0.00		
C1035 SUBSIDIO INCAPACITACION	0.00		
C1036 SUBSIDIO INCAPACITACION	0.00		
C1037 SUBSIDIO INCAPACITACION	0.00		
C1038 SUBSIDIO INCAPACITACION	0.00		
C1039 SUBSIDIO INCAPACITACION	0.00		
C1040 SUBSIDIO INCAPACITACION	0.00		
C1041 SUBSIDIO INCAPACITACION	0.00		
C1042 SUBSIDIO INCAPACITACION	0.00		
C1043 SUBSIDIO INCAPACITACION	0.00		
C1044 SUBSIDIO INCAPACITACION	0.00		
C1045 SUBSIDIO INCAPACITACION	0.00		
C1046 SUBSIDIO INCAPACITACION	0.00		
C1047 SUBSIDIO INCAPACITACION	0.00		
C1048 SUBSIDIO INCAPACITACION	0.00		
C1049 SUBSIDIO INCAPACITACION	0.00		
C1050 SUBSIDIO INCAPACITACION	0.00		

Figura C-6

El proceso de cálculo de planillas genera reportes de cuadro que permiten detectar rápidamente alguna inconsistencia. Conceptualmente se debe cumplir la siguiente igualdad:

$$\text{PlanillaActual} = \text{PlanillaAnterior} + \text{Interfases}$$

## 1.4 Generación de boletas, registro contable y pago de haberes

Verificado el cálculo correcto de la planilla, se procede al generación de las boletas de liquidación de haberes correspondiente al mes de apertura. La figura C-7 muestra el modelo de boleta cuando se procesa un incremento salarial.

**Boleta de Liquidación de Haberes**

Banco de Crédito del Perú  
BOLETA DE LIQUIDACIÓN DE HABERES  
AGOSTO DE 2023

Apellidos y Nombres	EDMUNDO GONZALEZ CASHA	Matrícula	001744
División	SECCION DE INGENIERIA MECANICA NOROCC	Fecha de Ingreso	09/07/2020
Área	SECCION DE INGENIERIA MECANICA NOROCC	Carnet IPSS	6010701217000
Postor	SECCION DE INGENIERIA MECANICA NOROCC	AFP	UNIFICADA
Categoría	AFILIADO PRINCIPAL	Código AFP	650010000
Remuneración Mensual	3400.00	Días Trabajados	30 DÍAS
Ubicación Física	CENTRO DE TRABAJO	Hor Semanales	41
		F. Boleta Variable	01002001
		F. Fin de Vacación	21502001

INGRESOS		DEDUCCIONES	
PERCEPCIÓN MENSUAL	3400.00	AFORTE AFP	339.32
PERCEPCIÓN CREDITO HORAS	1800.00	CUENTA CASA HABITACION	337.21
		PLAN DE INGRESOS FAMILIAR	43.00
<b>Total Ingresos</b>	<b>5200.00</b>	<b>Total Dedicaciones</b>	<b>719.53</b>
<b>Neto Pagado</b>	<b>5480.47</b>	Remuneración Asegurable	3400.00
		Abono en Cuenta Corriente	370175162019

PRESTAMO ADMINISTRATIVO		CUENTA CASA - HABITACION		CONTRIBUCIONES EMPLEADOR	
Cable Ancho	0.00	Cable Ancho	0.00	CONTRIBUCION SOLA UN	229.50
Comedor	0.00	Internet	0.00	IMPUESTO EXTRAORDINARIO	49.00
Smart Zabo	0.00	Arrendamiento	0.00		
Cable ACS	0.00	Seguro Anual	0.00		

DETALLE AUMENTOS POR AFP		DETALLE DEDUCCIONES POR AFP	
AFORTE COMAFAP	272.00	AFORTE DE COMPRENSIVO AFP	40.12
COMPA AFP	0.00	CUATROVECE AFP	71.18

Banco de Crédito del Perú  
Calle España 1150 - Lima 1

Banco de Crédito del Perú  
Calle de la República 1150 - Lima 1

**Figura C-7**

Un proceso importante es el registro contable de la planilla en la cuentas a las que afecta tales como remuneraciones, retenciones, provisiones etc. Finalmente para el pago de los haberes se genera un archivo que contiene la cuenta de abono y monto a pagar para cada una de las personas involucradas en el cálculo de la planilla.