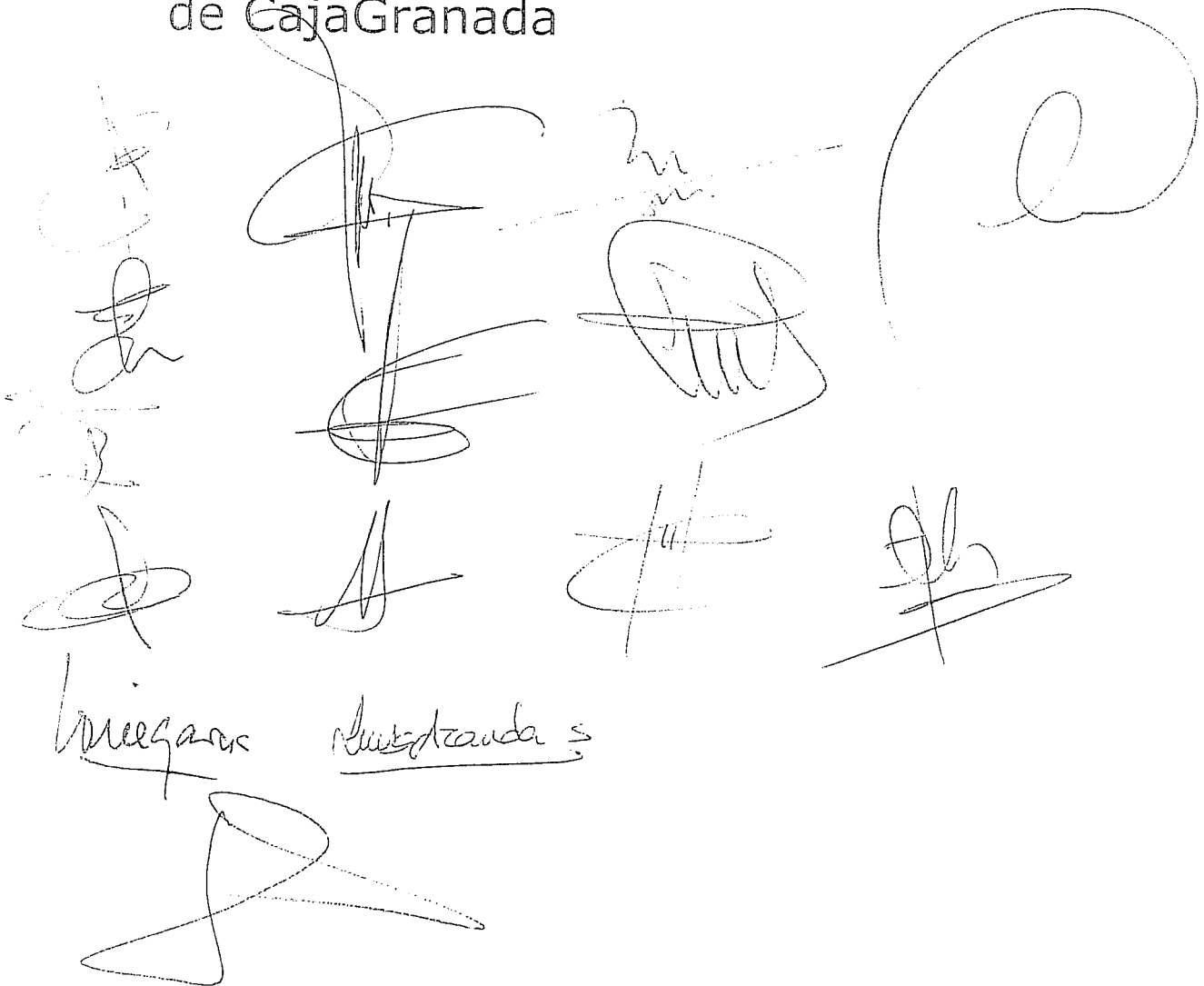


Modelo de Desarrollo de Recursos Humanos de CajaGranada



INDICE DE CONTENIDOS

1. Modelo para la Gestión de los Recursos Humanos

I. Principios del Modelo

II.- Modelo de Clasificación

II.1. Introducción.

II.2. Análisis de puestos de trabajo:

A. Análisis de Puestos de Trabajo según el Sistema de CajaGranada.

B. Proceso de Trabajo

II.3. Conceptos y Aplicaciones:

A. Nivel de Responsabilidad

B. Grado o Agrupación Organizativa

C. Familia de Puestos

D. Puesto Tipo

E. Integración de los diferentes conceptos y aplicaciones

II.4. Modelo de Clasificación:

A. Modelo de Clasificación de CajaGranada

B. Identificación de Puestos Tipo

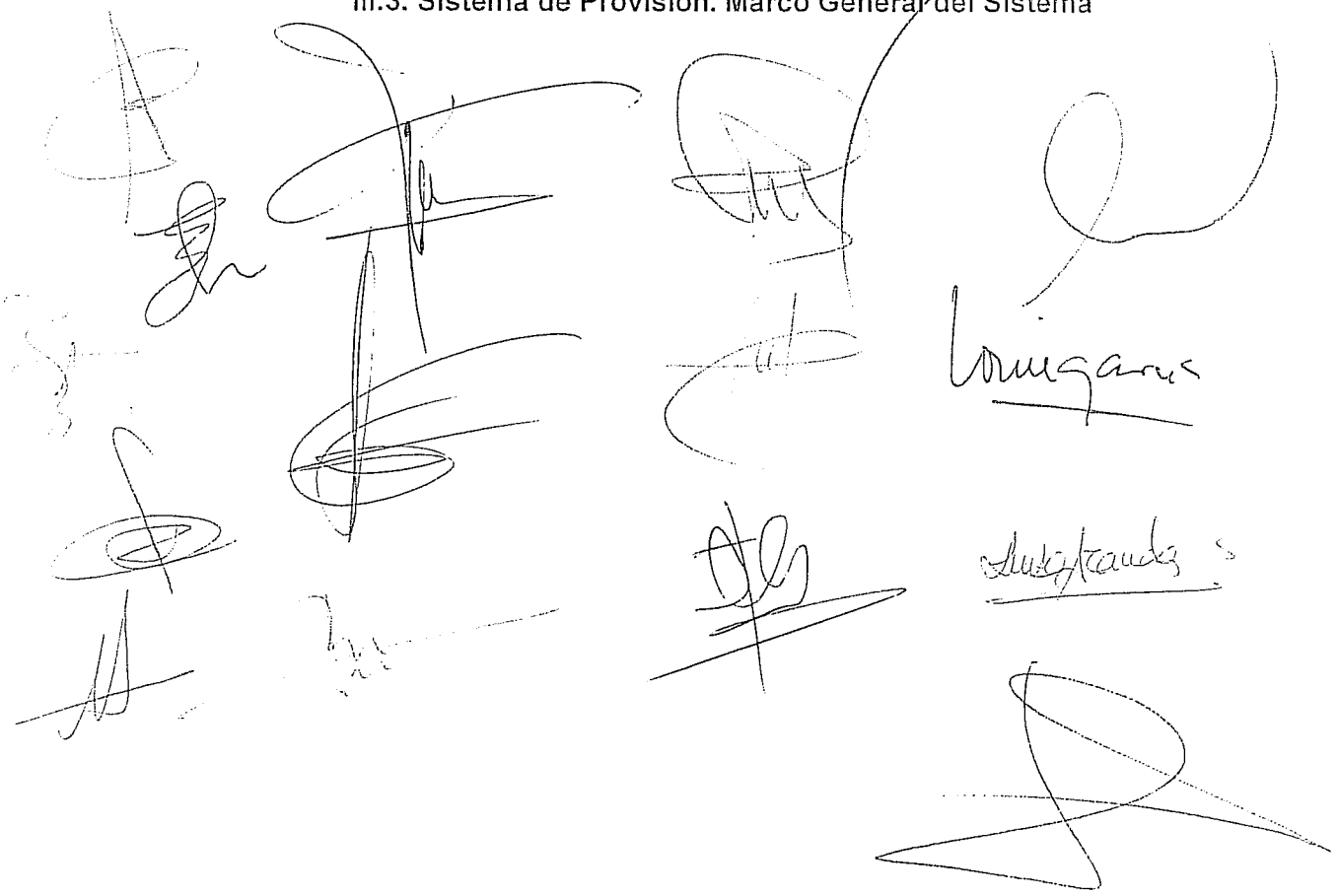
C. Normas para la actualización de los perfiles profesionales

III.- Modelo de Capacidades

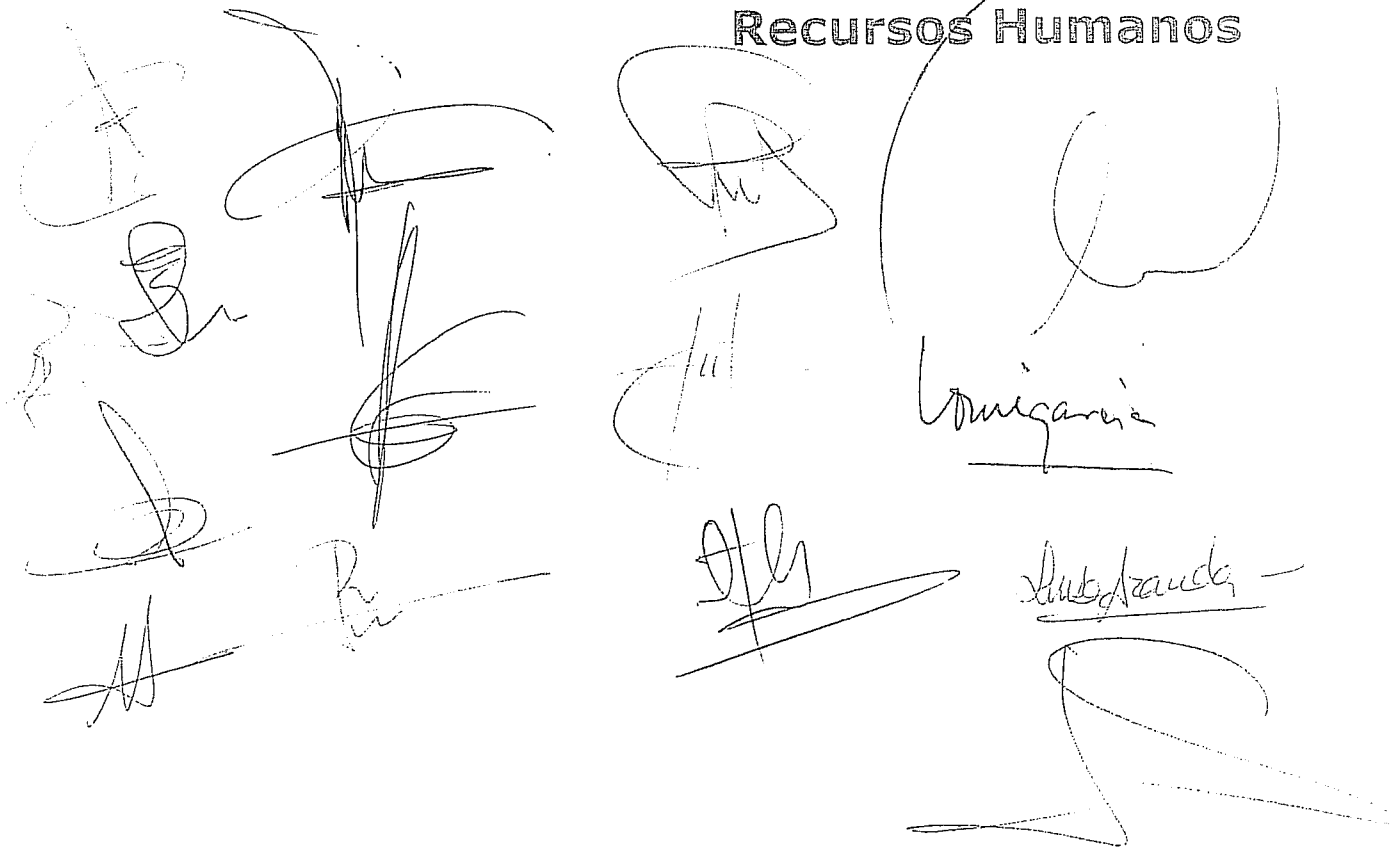
III.1. Requerimientos de los Puestos

III.2. Sistema de Provisión

III.3. Sistema de Provisión. Marco General del Sistema

A collection of handwritten signatures and scribbles in black ink, scattered across the lower half of the page. Some are clearly legible, such as 'Lorigans' and 'Luz/taud', while others are abstract scribbles.

1. Modelo para la Gestión de los Recursos Humanos



I. Principios del Modelo

Con este Modelo de Desarrollo de Recursos Humanos de CajaGranada se pretenden, entre otras las siguientes finalidades:

- Clarificar y dar transparencia y estabilidad a la organización y a su estructura, sin merma del dinamismo que requiere como organismo vivo que es.
- Normalizar y objetivar la gestión de las personas bajo parámetros y reglas similares para todos los niveles de la organización, sin perjuicio de la necesaria segmentación y gestión por colectivos.
- Clarificar expectativas profesionales y focalizar las áreas de esfuerzo para el desarrollo profesional y para cubrir las necesidades de la Entidad.
- Reforzar la cultura de evaluación, desarrollo y adecuación persona-puesto a todos los niveles de la organización, garantizando la universalidad de acceso a la formación.
- Reforzar la igualdad de oportunidades y la percepción de equidad de trato en todos los niveles de la Entidad.
- Simplificar el marco de relaciones laborales, consensuando los aspectos básicos del Modelo con los representantes laborales, sin comprometer la potestad de organización y dirección de la Caja.

Se trata, en definitiva de un:

- Modelo básico, pero no cerrado.
- Transparente.
- Objetivo en sus reglas y en su gestión.
- De apoyo directo al Negocio.
- Simple de comprensión y gestión.
- Exigente para todos.
- Equitativo.
- Justo, pero no igualitario.
- Basado en el respeto de la igualdad de oportunidades, incluidas personas discapacitadas.
- Actual y actualizable.
- Alineado con el mercado.
- Coherente con los Valores de la Caja: Trabajo en Equipo, Calidad, Responsabilidad y Orientación a Resultados.

Granada

II.- Modelo de Clasificación

El Modelo de Clasificación es la base sobre la que pivotarán todos los sistemas de gestión de Recursos Humanos, ya que es la expresión de la estructura organizativa traducándose a requerimientos de los puestos (responsabilidad) y de las personas que los ocupan (capacidades).

El Modelo y manual de Clasificación definido en CajaGranada se basa en los siguientes conceptos:

- Nivel de Responsabilidad
- Grado o Agrupación Organizativa
- Familia Funcional
- Puesto Tipo

A continuación se desarrollan brevemente los conceptos anteriores.

II.1 Introducción.

II.2 Análisis de puestos de trabajo:

- A. Análisis de Puestos de Trabajo según el Sistema de CajaGranada
- B. Proceso de Trabajo

II.3 Conceptos y Aplicaciones:

- A. Nivel de Responsabilidad
- B. Grado o Agrupación Organizativa
- C. Familia de Puestos
- D. Puesto Tipo
- E. Integración de los diferentes conceptos y aplicaciones

II.4 Modelo de Clasificación:

- A. Modelo de Clasificación de CajaGranada
- B. Identificación de Puestos Tipo
 - Misión del Puesto Tipo
 - Niveles de Responsabilidad
 - Inventario de Puestos por Puesto Tipo
- C. Normas para la actualización de los perfiles profesionales.

II.2. Introducción

Como paso previo se ha realizado un trabajo detallado de análisis de los puestos de trabajo según el sistema de CajaGranada incluidos en el ámbito del proyecto.

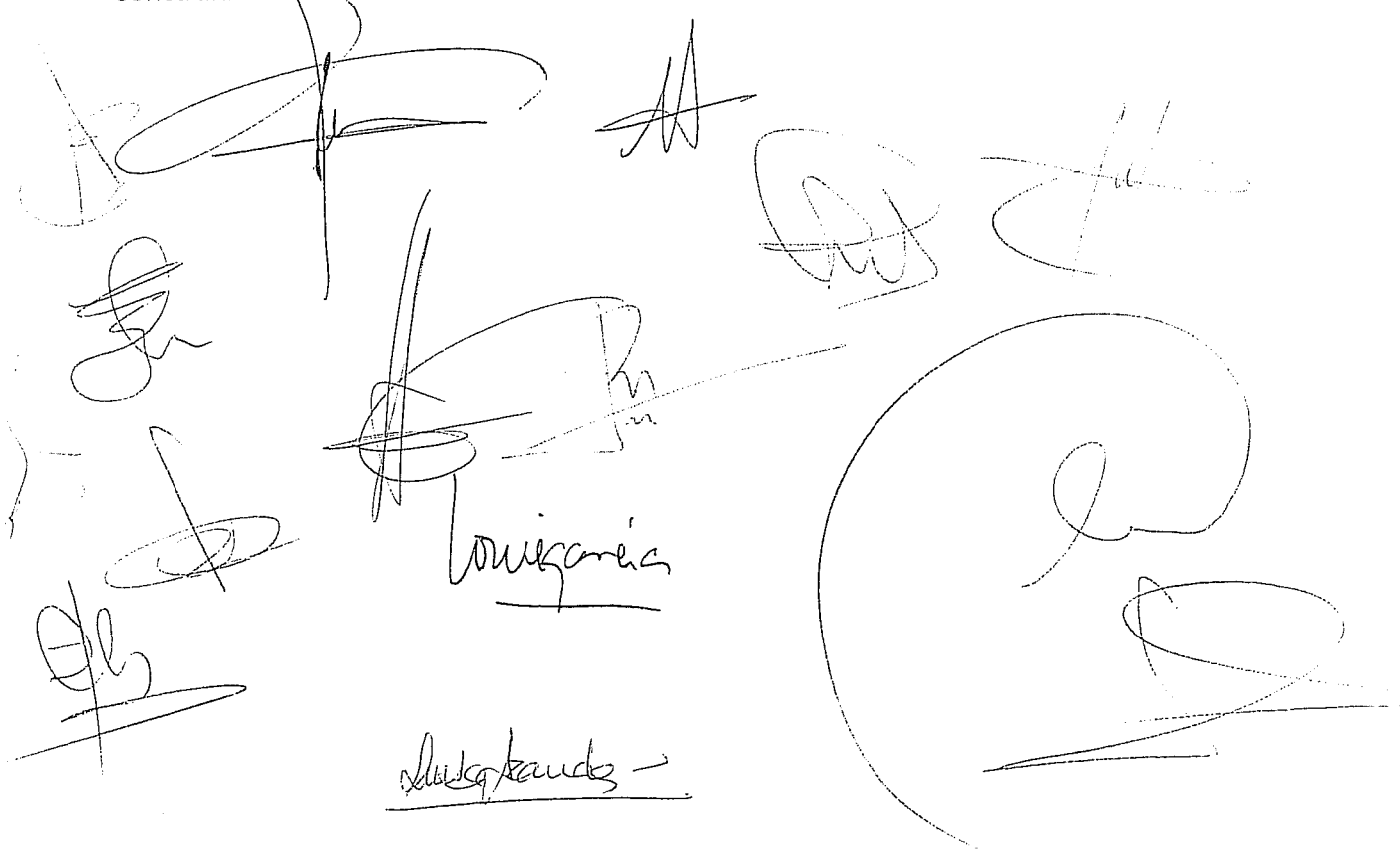
Un modelo de clasificación como el desarrollado debe constituirse en la piedra angular sobre la que giren los sistemas de gestión de recursos humanos de la Entidad en todos sus ámbitos.

El modelo de clasificación es un modo de ordenar, en base a una serie de criterios, previamente establecidos, las diferentes responsabilidades que desarrollan los puestos de la Entidad, permitiendo racionalizar y clarificar el valor que aportan a la organización, así como identificar agrupaciones homogéneas desde el punto de vista de su contenido funcional.

Este ordenamiento es la base para realizar una gestión eficiente de los recursos humanos, permitiendo definir y aplicar, a colectivos homogéneos de empleados, políticas coherentes de gestión de los Recursos Humanos en materia de:

- Selección/Provisión.
- Gestión del Desempeño
- Formación y Desarrollo.
- Promoción/ Rutas Profesionales.

A continuación se desarrolla el modelo de clasificación de puestos, incluyendo las definiciones y utilidades de los diferentes conceptos sobre los que éste ha sido construido.



Luis García

Luis García

II.2. Análisis de Puestos de Trabajo

A. Análisis de Puestos de Trabajo según el Sistema de CajaGranada

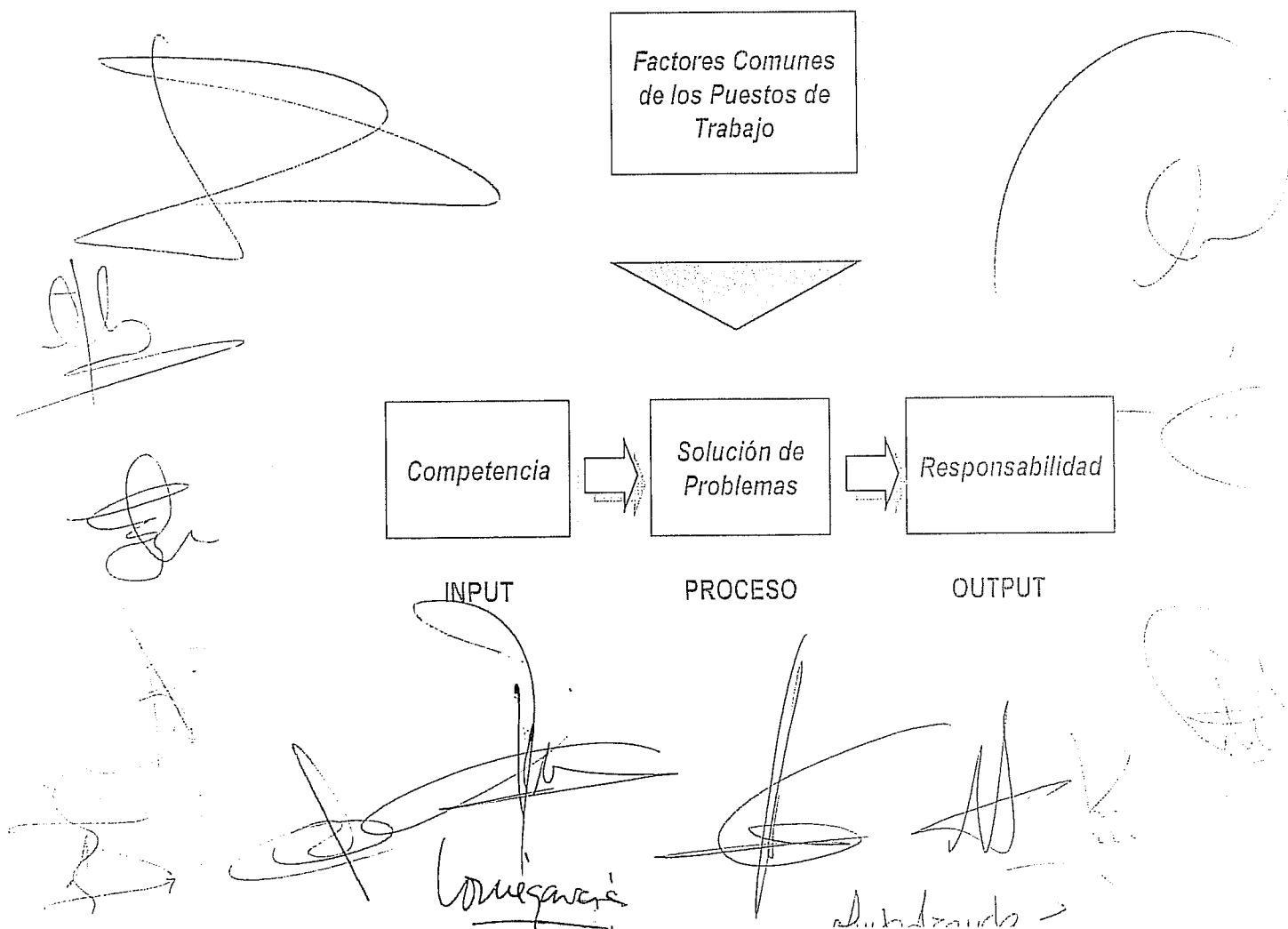
El análisis de los puestos de trabajo según el Sistema de CajaGranada se ha realizado en base al sistema de Escalas y Perfiles, del cual se muestra a continuación una breve exposición de sus características y elementos.

Premisas básicas del análisis de Puestos de este sistema:

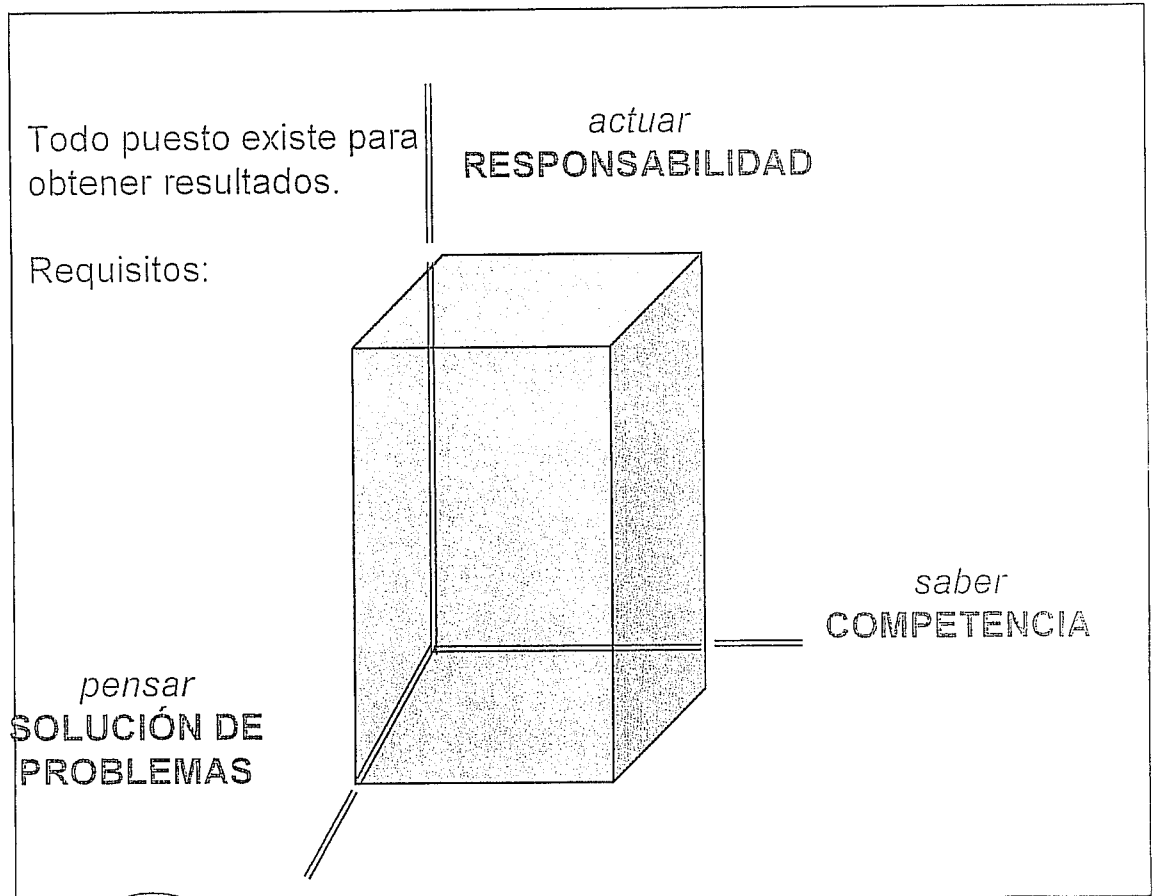
- Contenido funcional del puesto, no el desempeño de la persona.
- El puesto tal y como existe en un momento dado.
- Tipo de resultados que el puesto aporta a la organización y el plano en el que actúa (estratégico, táctico, operativo)

Es por tanto una metodología de análisis del contenido organizativo del puesto, con implicaciones de diseño organizativo, de desarrollo profesional, etc.

Sistema de Análisis de CajaGranada



Principales dimensiones de un Puesto:



Handwritten signatures and scribbles, including the name 'Luis Garcia' and 'Luis Garcia'.

Factores y Elementos del Análisis de Puestos de Trabajo según el Sistema de CajaGranada.

Competencia:

- Competencia Técnica
 - Conocimientos y experiencias
- Competencia Gerencial
 - Gestión de recursos, actividades, objetivos
- Interacción Humana
 - Lograr resultados a través de otro

Solución de Problemas:

- Marco de Referencia
 - Libertad para pensar
- Exigencia de Problemas
 - Dificultad de los problemas

Responsabilidad:

- Libertad para Actuar
 - Autonomía de decisión y acción
- Magnitud
 - Económica sobre la que el puesto incide
- Impacto
 - Forma de incidir sobre la magnitud

Factor Competencia

Conjunto de conocimientos, experiencia y habilidades requeridos para desempeñar adecuadamente el puesto, independientemente de cómo se hayan adquirido.

Competencia Técnica

- Conjunto de conocimientos técnicos, experiencia o habilidades.
- Necesarios para el desempeño normal de un puesto o rol.
- Con independencia de su forma de adquisición.
- Se evalúa en base a la amplitud del campo de conocimientos y de su profundidad.

Competencia Gerencial

- Competencia requerida por la amplitud de la gestión con la que el puesto se enfrenta para integrar y armonizar recursos, actividades, funciones, grupos y objetivos distintos.
- Puede ser Operativa (la integración se centra en resultados) o Conceptual (la integración se sitúa en el plano del pensamiento).

Competencia en Interacción Humana

- Competencia requerida para lograr resultados a través de otras personas, subordinadas o no, internas o externas a la organización.
- Se evalúa determinando la importancia de esos resultados y determinando el grado de dependencia en su consecución.

Factor Solución de Problemas

Mide la calidad y autonomía del pensamiento requerido por el puesto para identificar, definir y encontrar solución a los problemas que se le presentan.

Marco de Referencia

- Marco conceptual aportado por la organización para identificar, definir y encontrar solución a los problemas.
- Se evalúa determinando el plano en que se desenvuelve el pensamiento del puesto (estratégico, táctico, operativo) y determinando la amplitud relativa de dicho plano.

Exigencia de los Problemas

- Medida de la intensidad, esfuerzo y creatividad de pensamiento necesarios para encontrar soluciones a los problemas que se presentan.
- Se evalúa determinando la complejidad de las variables de los problemas a los que se enfrenta y el grado de definición de los mismos.

Factor Responsabilidad

Mide el valor que aporta el puesto a la Organización. Su evaluación implica medir y determinar la contribución de los puestos a los resultados de la Organización.

Libertad para actuar

- Nivel de autonomía de decisión y acción, concedido a un puesto para el logro de sus resultados. Viene determinado por el grado y naturaleza de la dirección que recibe.
- Las limitaciones pueden existir para el "qué se hace" o para el "cómo se hace".
- Se evalúa determinando el plano de la decisión (estratégico, táctico y operativo) y la amplitud de la función o bien la intensidad y la frecuencia con que se ejerce el control efectivo.

Magnitud

- En función de la naturaleza de los puestos, se definirán las magnitudes económicas sobre las que incide un puesto de trabajo.
- En aquellos puestos de naturaleza táctico-operativos, donde puede resultar difícil identificar una magnitud sobre la que el puesto incida de manera directa, se evalúa como magnitud indeterminada.

Impacto (*magnitud indeterminada*)

- Forma o modo que tiene un puesto de incidir con sus resultados en la dimensión económica identificada.

- En caso de utilizar magnitud indeterminada, se evaluarán las consecuencias derivadas del error humano involuntario, y la posibilidad de la Organización de detectarlo y subsanarlo sin excesivo coste adicional.

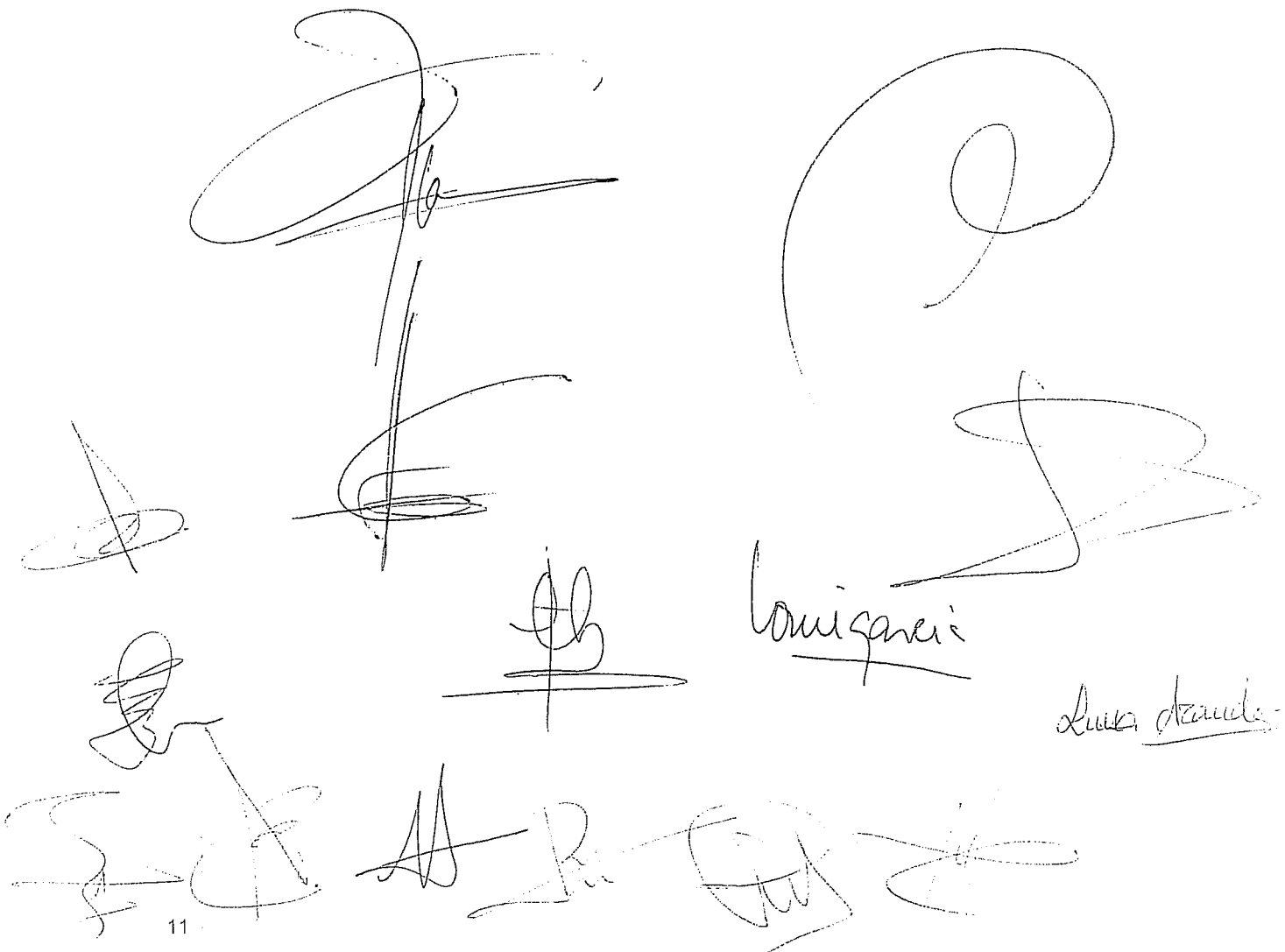
B. Proceso de Trabajo

Análisis de los puestos de trabajo incluidos en el ámbito del proyecto se ha realizado en base a descripciones de los mismos, en las cuales se recoge información de contexto y contenido del puesto, junto con aspectos relacionados con su encaje organizativo, la complejidad del trabajo realizado y la capacidad de toma de decisiones del ocupante.

Las descripciones de los puestos fueron elaboradas, en base a entrevistas individuales con los ocupantes de los puestos de dirección y mandos intermedios de la Entidad, más la visión comparativa con puestos similares de otras entidades.

Para los puestos de coordinación/supervisión o de naturaleza técnica las descripciones fueron elaboradas por los propios ocupantes de los mismos, en reuniones de grupo a tal efecto.

Para los puestos de carácter puramente operativo, la información fue proporcionada por sus inmediatos superiores, los cuales elaboraron el documento de descripción.



11

II.3. Conceptos y Aplicaciones

A. Nivel de Responsabilidad

- **Concepto:** se entiende por Nivel de Responsabilidad el espacio transversal que agrupa puestos que tienen idéntica responsabilidad y, por tanto, cuya aportación a los resultados de la Entidad, es equiparable. El Nivel de Responsabilidad queda determinado en base al análisis de los tres factores de este sistema:
 - Competencia
 - Solución de Problemas
 - Responsabilidad.

B. Grado o Agrupación Organizativa

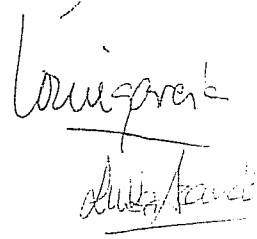
- **Concepto:** Agrupaciones de puestos amplias, que tienen su justificación en la búsqueda de esquemas horizontales, que recogen la importancia relativa y el contenido de la prestación e impacto para la organización de los distintos puestos. De este modo, los distintos niveles de responsabilidad definidos se han asociado a una serie de Grados o Agrupaciones Organizativas.

Los límites entre los Grados se definen ahí donde se producen saltos cualitativos en las características de las funciones de los puestos y en los requisitos para desempeñarlos. La clasificación dentro de un Grado tiene implicaciones en la carrera profesional de la persona trabajadora, ya que el paso de un Grado a otro implica necesariamente un salto cualitativo ligado a requerimientos propios.

Esta definición de Grados, clarifica el "qué se es" dentro de la Entidad. Son por lo tanto, grandes cortes que nos facilitan la ubicación, al situar los Puestos por la naturaleza de su función.

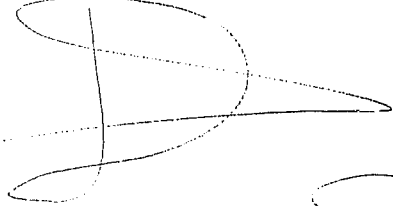
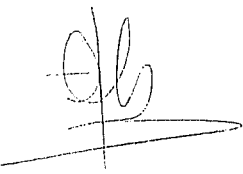
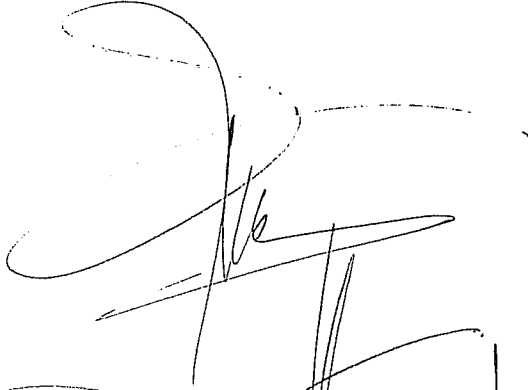
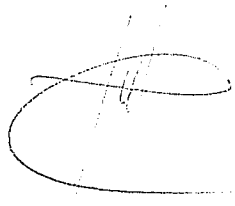
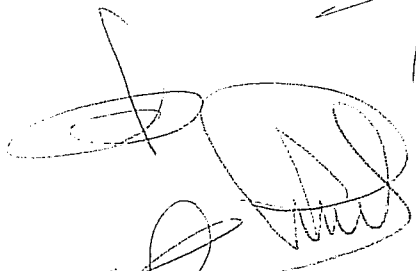
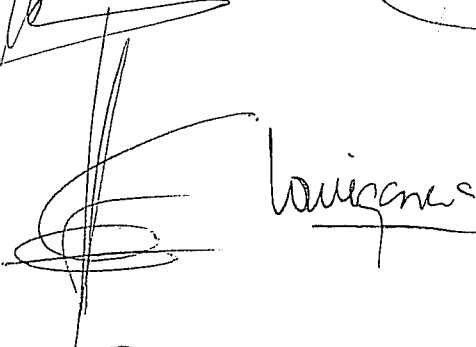
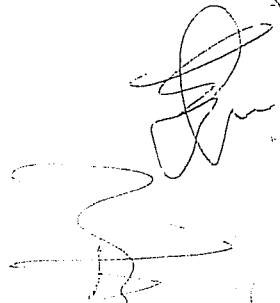

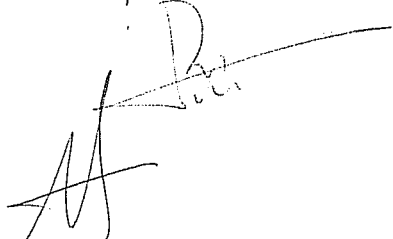
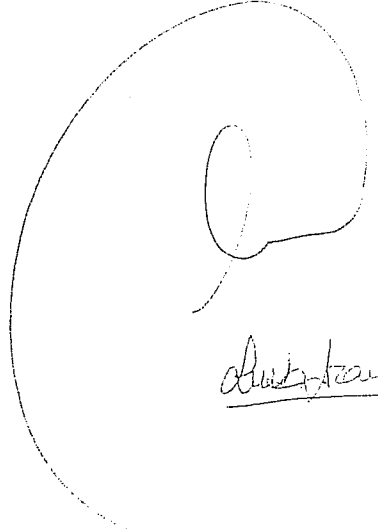
- **Aplicaciones:** Nomenclatura y reconocimiento, utilizando los grados como elemento que guíe la nomenclatura de los puestos y su ubicación organizativa. Siempre matizado por la necesidad de representación y título, sobre todo en puestos de negocio o que necesiten de una amplia interlocución externa para el desarrollo de sus funciones.

A continuación se muestran los grados establecidos en CajaGranada y su correspondencia con los niveles de responsabilidad, junto con una breve definición de su naturaleza.



Luisprete
Luisprete

GRADO	
DIRECTOR AREA	19
	20
DIRECTOR UNIDAD	21
	22
	23
	24
	25
	26
OPERATIVOS	27
	28
	29






 Luiz Gomes



 Antonio...

Operativo:

- Agrupa a aquellos puestos de naturaleza totalmente operativa y que no requieren de una especial cualificación técnica o amplia experiencia para su desempeño.
- Su marco de actuación es concreto, debiendo actuar con pericia en procedimientos totalmente definidos, donde el margen para la toma de decisiones es muy limitado.

Responsable / Técnico:

- Agrupa a aquellos puestos responsables de la coordinación de procesos específicos, que pueden supervisar de forma cercana a un grupo de puestos de naturaleza operativa, con funciones muy relacionadas entre sí o idénticas en contenido.
- Tendrán asimismo esta consideración aquellos puestos de naturaleza puramente técnica, que necesitan de una elevada cualificación y experiencia, y que no necesariamente deben implicar el control del trabajo de otras personas.

Director de Unidad:

- Agrupa aquellos puestos de carácter eminentemente táctico, cuya misión es la de asegurar el desarrollo y adecuada implantación de las políticas específicas en su ámbito de actuación.
- Su función es la de dirigir y coordinar áreas complejas aunque muy específicas y homogéneas dentro del contexto organizativo.
- Su marco de actuación es limitado, ya que reciben objetivos concretos y normativas y estándares de actuación claros, debiendo asegurar su correcto desarrollo y aplicación sobre el terreno.

Director de Área:

- Agrupa a aquellos puestos de carácter táctico-estratégico, cuya misión es la implantación de las políticas -en cuya definición participan- en su ámbito de actuación.

Su función es la de organizar y dirigir funciones amplias y complejas, con repercusión e impacto en toda la Entidad, pero homogéneas en cuanto a naturaleza y objetivos.

- Su marco de actuación es amplio, reciben políticas específicas y deben crear los estándares, normas y procedimientos que permitan su implantación.

C. 3. Familia de Puestos

- **Concepto:** Espacio organizativo que surge de la agrupación de puestos de naturaleza común en cuanto al objetivo del trabajo que desarrollan. Esta naturaleza común de los puestos, que define el ámbito de las familias, viene determinada por:
 - La naturaleza/especialización de la función asumida por los puestos de la estructura como expresión del ámbito en el que desarrollan sus actividades.
 - El carácter de los puestos y el tipo de actividades que desarrollan.
 - El propósito y finalidad de los resultados aportados a la organización.
- **Aplicaciones:**
 - Agrupación de puestos en puestos tipo.
 - Diseño de rutas profesionales o progresión profesional de los empleados, ya que ésta se realizará de forma más "natural" dentro de otros puestos que pertenecen a la misma familia (comparten una misma especialización funcional).

De este modo, se han definido las siguientes familias de puestos:

- **Familia Comercial:** agrupa a todos los puestos directamente responsables de la comercialización de los productos y servicios de la Entidad gestionando canales de distribución y segmentos de clientes.
- **Familia Financiera y de E. Participadas:** agrupa a todos los puestos cuyas funciones se relacionan con la realización, análisis y seguimiento de operaciones financieras de inversión en las que la Caja incurre en alguno de los riesgos financieros considerados por la normativa reguladora vigente, tanto por cuenta propia como por cuenta de clientes.
- **Familia de Administración y Control:** agrupa a todos los puestos responsables de la prestación de soporte generalista al negocio, desde la óptica del registro de las operaciones bancarias, la adquisición y administración de los recursos o la elaboración de información y el control económico-administrativo.
- **Familia Técnica:** agrupa a todos los puestos responsables de la prestación de soporte técnico especializado al negocio, en cualquiera de sus ámbitos.

GRADO		Familia Comercial	Financiera y de E. Participadas	Admon. Y Control	Técnica
DIRECTOR AREA	19				
	20				
DIRECTOR UNIDAD	21				
	22				
	23				
	24				
	25				
	26				
OPERATIVOS	27				
	28				
	29				

La adecuación del actual organigrama al Modelo de Desarrollo de Recursos Humanos de Caja Granada para los niveles de Directores de Unidad y Área, será competencia del Consejo de Administración. Los niveles de Responsables, Técnicos y Operativos serán competencia del Comité de Dirección de la Caja, debiendo en ambos casos informar al Comité de Relaciones Laborales.

D. Puesto Tipo

– **Concepto:**

Por Puesto Tipo entendemos aquella agrupación de Puestos, dentro de una misma familia, que tienen una identidad común en cuanto a:

- Sus funciones y especialidad.
- Los resultados aportados a la organización.
- Sus niveles de responsabilidad.

El concepto de Puesto Tipo surge de la necesidad de agrupar puestos susceptibles de un tratamiento homogéneo.

– **Aplicaciones:**


La definición de políticas y tratamientos específicos y homogéneos para todos los puestos incluidos en el mismo Puesto Tipo, en todos los ámbitos de la gestión de Recursos Humanos.

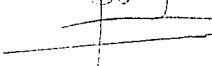
La progresión profesional de los empleados, ya que ésta se realizará de forma más “natural” dentro de otros puestos que pertenecen al mismo Puesto tipo, o hacia otros Puestos Tipo de mayor contenido/nivel de responsabilidad, dentro de la misma familia (*comparten una misma especialización funcional*).

En un primer momento, y de cara a facilitar la gestión del modelo y en aras de su flexibilidad e implantabilidad, los puestos tipo se determinarán por el corte familia/grado.


E. Integración de los diferentes conceptos y aplicaciones

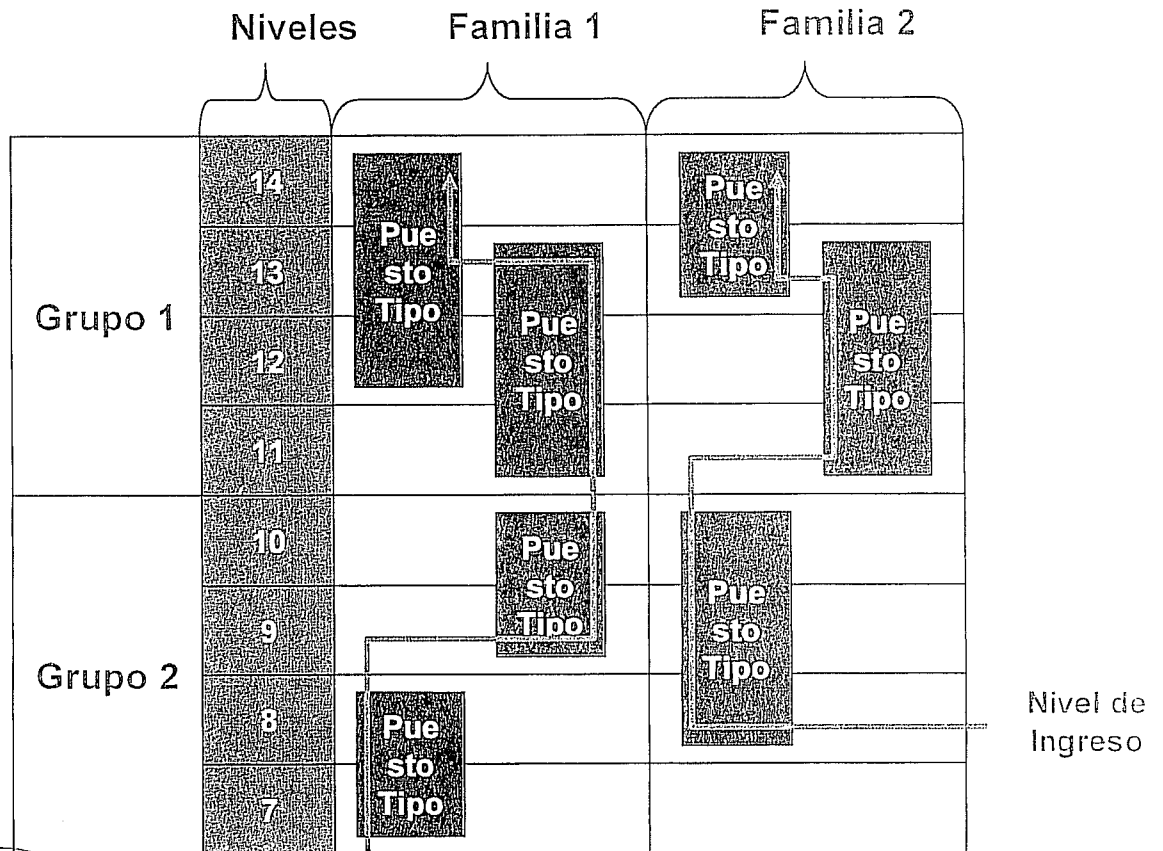
La formalización de un sistema de clasificación basado en Familias de Puestos, Puestos tipo y Niveles de Responsabilidad facilita y permite:

- 
- Diseñar rutas o carreras profesionales, contemplando el crecimiento dentro del mismo puesto o posibles promociones a otros puestos afines.



Elaborar perfiles de Competencias (cualidades personales) o de Conocimientos por puesto tipo, y por tanto con aplicaciones directas a la selección, desarrollo y formación de las personas.

- 
- Todos los elementos del Sistema de Clasificación se consolidan para permitir, entre otras cosas, la posibilidad de movilidad y crecimiento dentro de la Entidad.



Handwritten signatures and scribbles at the bottom of the page, including a large signature on the left and several smaller ones below it.

II.4. Modelo de Clasificación

A. Modelo de Clasificación de CajaGranada

Modelo de Clasificación

GRADO	NEGOCIO		SOPORTE AL NEGOCIO	
	COMERCIAL	FINANCIERA	ADMÓN. Y CONTROL	TÉCNICA
DIRECTOR DE AREA	DIRECTOR DE NEGOCIO		DIRECTOR DE SOPORTE AL NEGOCIO	
DIRECTOR DE UNIDAD	DIRECTOR COMERCIAL	DIRECTOR FINANCIERO	DIRECTOR ADMÓN. Y CONTROL	DIRECTOR TÉCNICO
RESPONSABLE / TÉCNICO	RESPONSABLE / TÉCNICO COMERCIAL	RESPONSABLE / TÉCNICO FINANCIERO	RESPONSABLE / TÉCNICO ADMÓN. Y CONTROL	RESPONSABLE / TÉCNICO. TÉCNICO
OPERATIVO	OPERATIVO COMERCIAL		OPERATIVO	

B. Identificación de Puestos Tipo

- Los puestos tipo son definidos mediante su correspondiente perfil, el cual contendrá:

- **Misión del Puesto Tipo**
- **Inventario de Puestos y Niveles correspondientes**
- **Criterios habilitantes:** aquellos que deberán poseerse para el acceso al puesto tipo.
 - √ Formación y/o años de experiencia.
- **Perfil de Competencias:** las competencias que corresponden a cada puesto tipo se encuentran niveladas en el desempeño adecuado a cada Nivel.

- Perfil de Conocimientos (no se aplicará a los puestos tipo dentro de los grados de Director de Área y Director General Adjunto):
 - √ El Perfil de Conocimientos se aplicará a los Puestos Tipo asignándose por Familia Funcional. Se deberá poner en marcha un proceso para la asignación de los conocimientos a los diferentes puestos de trabajo concretos.

C. Normas para la actualización de los perfiles profesionales

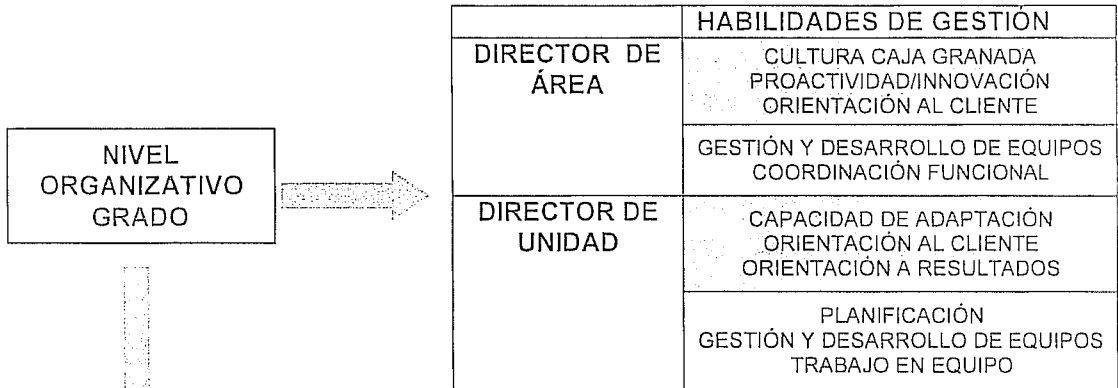
Dada la importancia estratégica que tiene el tener una definición clara y actualizada de los puestos, la revisión de los perfiles profesionales será necesaria, siendo prioritaria su actualización cuando concurra alguna de las siguientes circunstancias:

- Modificación de las estrategias de la Caja, que impliquen cambios en las competencias corporativas
- Incorporación de nuevas líneas de negocio o actividad en la Entidad
- Modificación o eliminación de una línea de Negocio o actividad
- Cambios en las perspectivas de evolución de los puestos
- Cambios en los modelos de evaluación

La revisión anual se hará coincidir con la evaluación del personal, de forma que las actualizaciones tanto de los conocimientos/competencias, como niveles de los mismos y su criticidad vendrá reflejada en la propia evaluación e incorporada en el Sistema Integrado de Evaluación (SIE).

- A continuación, se recogen de forma integrada las competencias/habilidades de gestión aplicables a CajaGranada.
- En anexo independiente, se especifican los conocimientos/habilidades y competencias vinculados con los distintos puestos en la Entidad, dado su grado de detalle.

COMPETENCIAS / HABILIDADES DE GESTIÓN DE CAJAGRANADA



FAMILIA FUNCIONAL

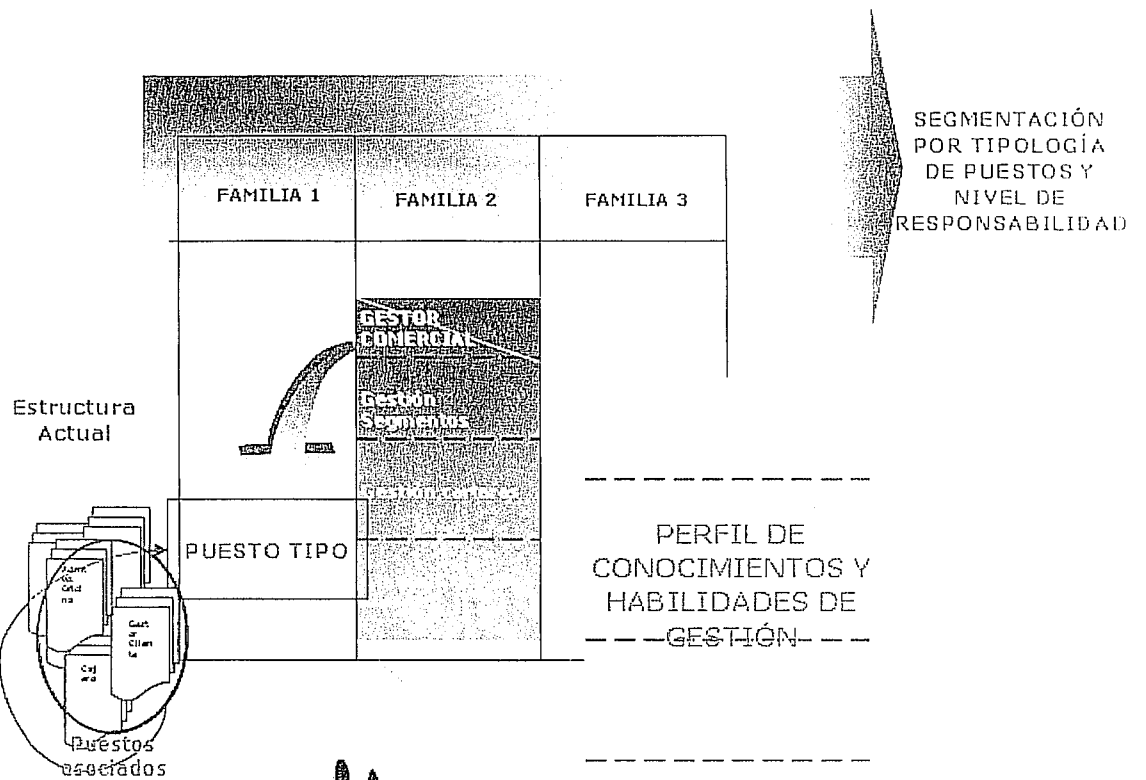
	COMERCIAL	FINANCIERA	ADMINISTRACIÓN Y CONTROL	TÉCNICA
RESPONSABLE	Planificación y Organización Orientación a Resultados Desarrollo de Colaboradores	Planificación y Organización Gestión de Equipos Comunicación Efectiva	Planificación y Organización Gestión de Equipos Comunicación Efectiva	Planificación y Organización Gestión de Equipos Comunicación Efectiva
	Visión del Negocio Orientación al Cliente Comunicación Efectiva	Orientación a Resultados y Mejora Continua Visión del Negocio	Orientación a Resultados y Mejora Continua Comprensión Organizativa	Orientación a Resultados y Mejora Continua Orientación Al Cliente (Interno)
	Adaptabilidad y Anticipación	Adaptabilidad y Anticipación	Adaptabilidad y Anticipación	Adaptabilidad y Anticipación
TÉCNICO	Solución de Problemas Autoorganización	Solución de Problemas Autoorganización	Solución de Problemas Autoorganización	Solución de Problemas Autoorganización
	Orientación a Resultados y Mejora Continua Comunicación Efectiva	Orientación a Resultados y Mejora Continua Trabajo en Equipo	Orientación a Resultados y Mejora Continua Trabajo en Equipo	Orientación a Resultados y Mejora Continua Trabajo en Equipo
	Adaptabilidad y Anticipación	Adaptabilidad y Anticipación	Adaptabilidad y Anticipación	Adaptabilidad y Anticipación
OPERATIVO	Resolutividad Capacidad de Aprendizaje	Resolutividad Capacidad de Aprendizaje	Resolutividad Capacidad de Aprendizaje	Resolutividad Capacidad de Aprendizaje
	Orientación al Cliente (Externo) Comprensión Organizativa	Orientación al Cliente Búsqueda de Información	Búsqueda de Información Comprensión Organizativa	Orientación al Cliente (Interno) Comprensión Organizativa
	Adaptabilidad y Anticipación	Adaptabilidad y Anticipación	Adaptabilidad y Anticipación	Adaptabilidad y Anticipación
	Adaptabilidad y Anticipación	Adaptabilidad y Anticipación	Adaptabilidad y Anticipación	Adaptabilidad y Anticipación

CRITERIOS LIGADOS A NIVEL ORGANIZATIVO
 CRITERIOS LIGADOS AL ÁREA FUNCIONAL
 CRITERIOS GENERICOS

(*) Solo para los puestos de los Grupos Responsable, Técnico y Operativo.

III.- Modelo de Capacidades

III.1 Requerimientos de los Puestos



[Handwritten signatures and scribbles]

Selección y Promoción basada en la adecuación al Perfil

[Handwritten signature: Luis Garcia]

[Handwritten signature: Luis Garcia]

III.2. Sistema de Provisión

Objetivos del Sistema

- Modelo que permita canalizar, ante una necesidad de la Entidad, de forma clara y ordenada un sistema de provisión (interno y/o externo) basado en criterios de mérito y capacidad.
- Características del sistema:
 - Existencia de vacante
 - Prioridad a la promoción interna
 - Adecuación persona/ puesto
 - Reciclaje profesional
 - Consideración del desempeño como requerimiento de promoción interna
 - Adecuación a las distintas realidades organizativas (Familias/Grados)
- El Modelo llena de contenido el sistema de clasificación profesional sectorial y su sistema de promoción, incluida la promoción por capacitación que se realizará en el ámbito de las carreras profesionales.

III.3. Sistema de Provisión. Marco General del Sistema

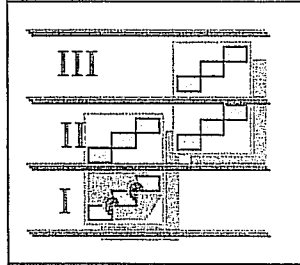
- El modelo de provisión dará prioridad a las candidaturas internas sobre las externas, solamente cuando no se encuentren en la Caja los candidatos idóneos, se realizará un proceso de selección externa.
- El desarrollo del sistema de provisión primará los conocimientos y la experiencia en los grados inferiores y las competencias y habilidades en los superiores.
- Se gestionará la adecuación gradual a los requerimientos del modelo, para los supuestos actuales de inadecuación de las personas que en la actualidad se encuentren distantes del perfil necesario.
- En todos los casos, será necesario evaluar a las personas (Sistema de Evaluación del Desempeño como herramienta de evaluación y desarrollo). La medición del desempeño se aplicará a todas las personas de la Organización ubicados en los grados de Operativo, Responsable/Técnico y Director de Unidad.

Tipología de Movilidades

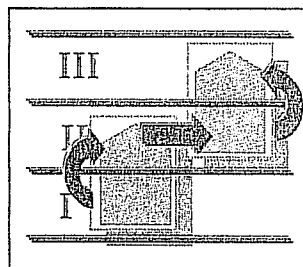
- **Movilidad Horizontal**
 - Se produce entre puestos de familias diferentes pero mismo nivel de responsabilidad, con la cualificación y requisitos según el puesto al que se acceda.
- **Movilidad Vertical**
 - Se producen entre puestos de una misma familia, hacia niveles superiores de responsabilidad.

- Caben dos posibilidades de rutas verticales:

RUTAS VERTICALES DENTRO DEL GRADO



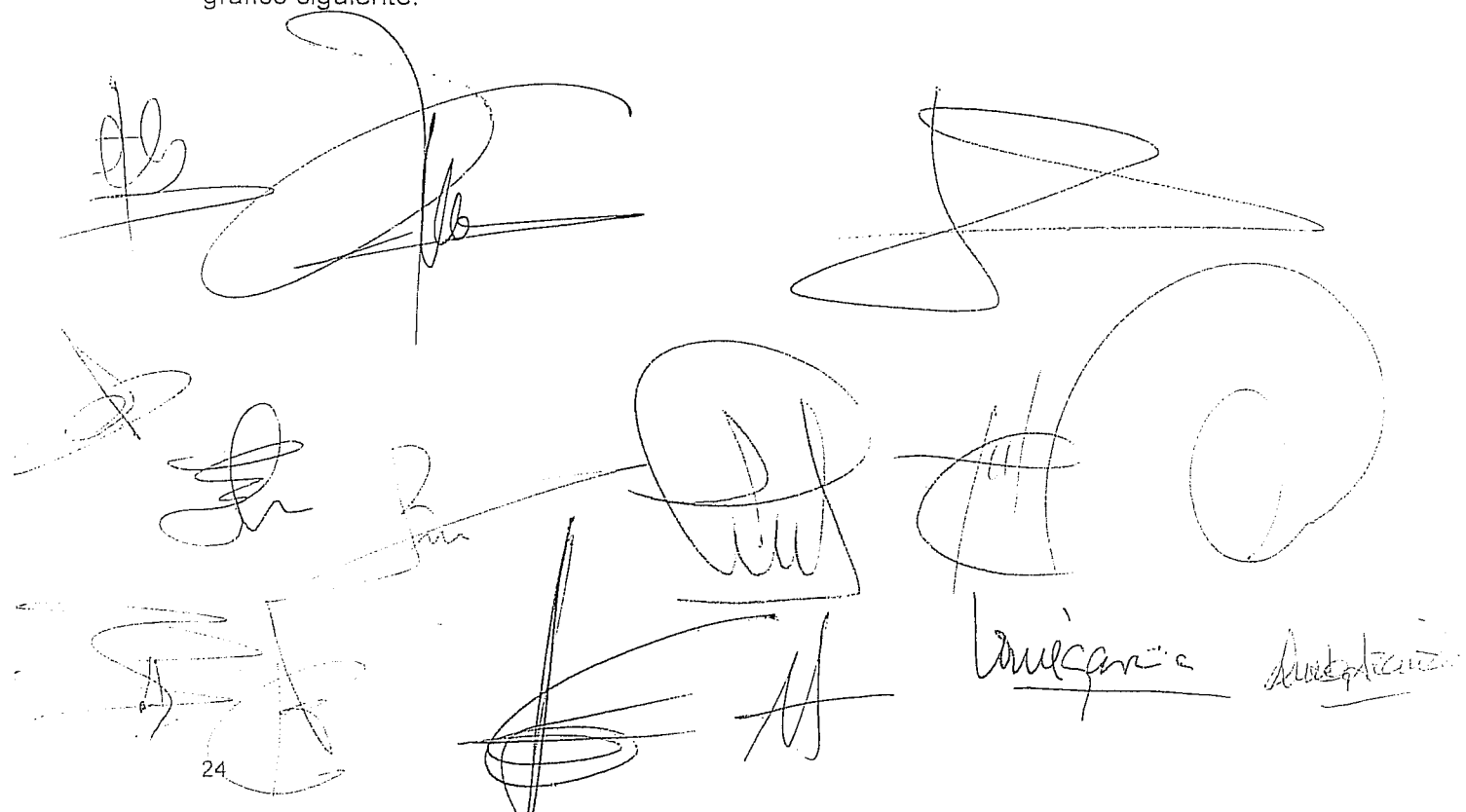
RUTAS VERTICALES A UN GRADO SUPERIOR



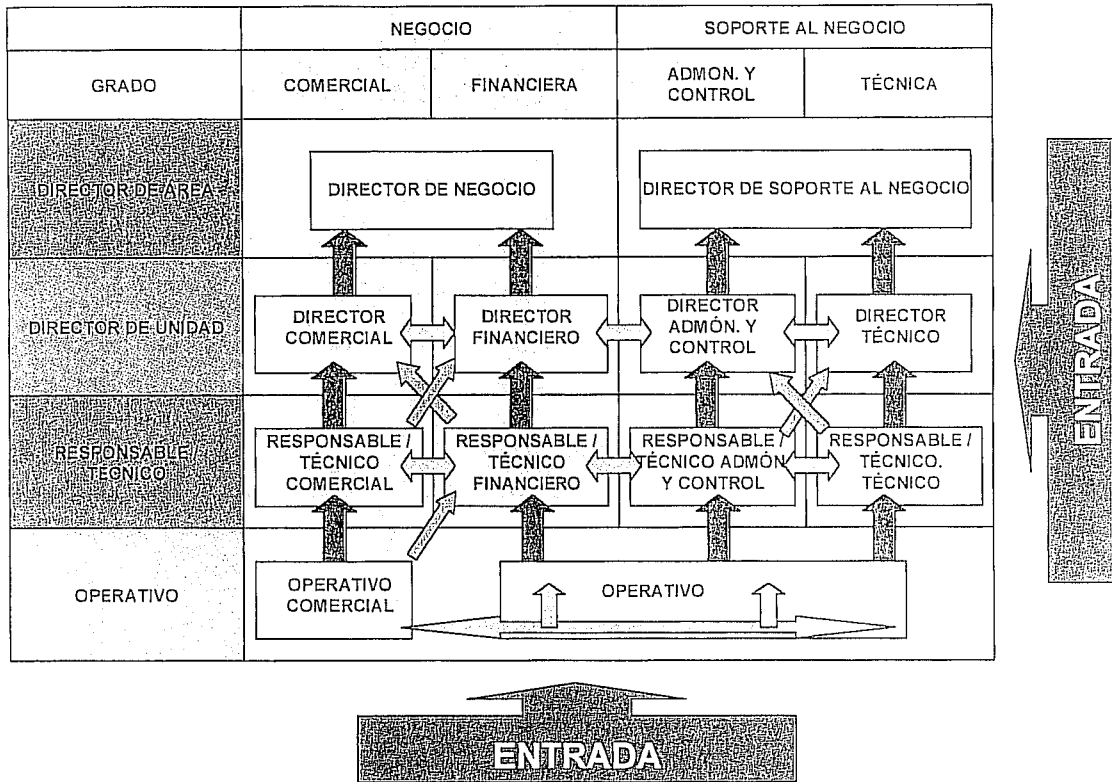
Movilidad Oblicua

- Se produce entre puestos de distintas familias y hacia niveles superiores de responsabilidad.

La movilidad dentro de CajaGranada quedará limitada por la estructura mostrada en el gráfico siguiente.



Sistema de Provisión. Marco General del Sistema

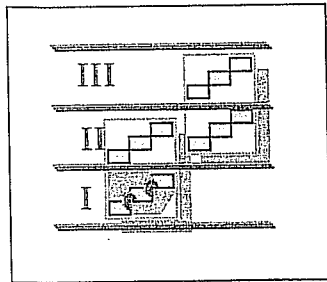
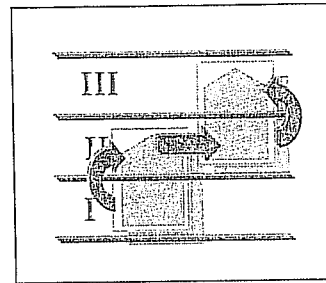


Las reglas de entrada, movilidad y desarrollo dentro de la Caja se articulan en base a los siguientes criterios:

- Requisitos mínimos imprescindibles para optar a un puesto determinado.
 - ✓ Formación y/o años de experiencia.

Requisitos que, siempre y cuando se cumplan los anteriores, aportarán a la Caja el orden de mérito para el acceso a la vacante. Es por ello por lo que, tal como se ha mencionado anteriormente, será necesario evaluar periódicamente a las personas mediante las correspondientes herramientas.

- ✓ Desempeño sostenido durante varios ejercicios. Criterio temporal cualitativo.
- ✓ Adquisición de conocimientos
- ✓ Adquisición de competencias específicas.
- Se tendrán en cuenta los principios en materia de igualdad de oportunidades.
- Se introduce la confianza como criterio, supeditado al estricto cumplimiento de los anteriores, para puestos de grado Director de Unidad o superior.

Incremento de Nivel dentro del grado

Incremento de Grado


El incremento de grado se producirá siempre a una posición del nivel inferior del grado al que se accede, conforme al siguiente esquema y de acuerdo con los mapas de conocimientos/habilidades y competencias (ver documentos anexos específicos).

		TITULACIÓN/ NIVEL ACADÉMICO RECOMENDABLE	DESEMPEÑO SOSTENIDO	EXPERIENCIA FUNCIONAL	PERFIL		CONFIANZA
					COMPETENCIAS	CONOCIMIENTOS	
CRITERIOS DE MOVILIDAD Y DESARROLLO A UN GRADO SUPERIOR	DIRECTOR ÁREA	TITULACIÓN SUPERIOR	3 ÚLTIMOS AÑOS	3 AÑOS EN GRADO DIRECTOR DE UNIDAD	100%		Una vez cumplidos los elementos anteriores
	DIRECTOR UNIDAD	TITULACIÓN SUPERIOR ACORDE CON EL PUESTO	3 ÚLTIMOS AÑOS	5 AÑOS EN GRADO RESPONSABLE O TÉCNICO	60%	40%	
	RESPONSABLE	TITULACIÓN MEDIA ACORDE CON EL PUESTO	2 ÚLTIMOS AÑOS	4 AÑOS EN PUESTOS OPERATIVOS	50%	50%	
	TÉCNICO	TITULACIÓN MEDIA ACORDE CON EL PUESTO					
MOVILIDAD HORIZONTAL	OPERATIVO	FP II O EQUIVALENTE		1 AÑO EN OPERATIVO DE ENTRADA	40%	60%	
	OPERATIVO ENTRADA	FPII O EQUIVALENTE			100% (Competencias de entrada)		

Con carácter excepcional, para puestos de Directores de Área y Unidad, el Comité de Dirección podrá realizar modificaciones sobre los requisitos exigidos en el modelo anterior, debiendo informar al Comité de Relaciones Laborales de dichos casos.

El presente Modelo de Desarrollo de Recursos Humanos se revisará cada tres años.

Modelo de Desarrollo de Recursos Humanos de CajaGRANADA

ACTAS PROFESIONALES EN 2007

RUTAS PROFESIONALES EN RED

GRUPO	PUESTO	EXPERIENCIA PREVIA	DESEMPEÑO	NIVEL ACADÉMICO RECOMENDABLE	AJUSTE PERFIL	
					COMP	CONOC
1	Director Oficina A Director Oficina B	5 AÑOS EN GRUPO 2	3 ÚLTIMOS AÑOS	TITULACIÓN SUPERIOR ACORDE CON EL PUESTO	60%	40%
2	Director Oficina C Director Oficina D Interventor A Subdirector de Oficina A	4 AÑOS EN GRUPO 3	3 ÚLTIMOS AÑOS	TITULACIÓN MEDIA ACORDE CON EL PUESTO	50%	50%
3	Director Oficina E Interventor B Subdirector de Oficina B Director Oficina F Interventor C	3 AÑOS EN GRUPO 4	2 ÚLTIMOS AÑOS	TITULACIÓN MEDIA ACORDE CON EL PUESTO	50%	50%
4	Director Oficina G Interventor D Director Oficina H	2 AÑOS EN GRUPO 5 ó 3 AÑOS EN GRUPO 6	2 ÚLTIMOS AÑOS	TITULACIÓN MEDIA ACORDE CON EL PUESTO	50%	50%
5	Interventor E Responsable Activo Gestor Comercial Empresas Interventor F Interventor G Interventor H	1 AÑO EN GRUPO 6	1 AÑO	FP II O EQUIVALENTE	40%	60%
6	Administrativo Red 1 año	1 AÑO EN GRUPO 7	1 AÑO	FP II O EQUIVALENTE	40%	60%
7	Administrativo Entrada					

COMPETENCIAS PUESTOS DE RED

GRUPO	PUESTO	COMPETENCIAS
1	Director Oficina A Director Oficina B	CAPACIDAD ADAPTACIÓN ORIENTACIÓN AL CLIENTE ORIENTACIÓN A RESULTADOS PLANIFICACIÓN GESTIÓN Y DESARROLLO DE EQUIPOS TRABAJO EN EQUIPO
2	Director Oficina C Director Oficina D Interventor A Subdirector de Oficina A	ORIENTACIÓN AL CLIENTE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN ORIENTACIÓN A RESULTADOS DESARROLLO DE COLABORADORES VISIÓN DEL NEGOCIO
3	Director Oficina E Interventor B Subdirector de Oficina B Director Oficina F Interventor C	ORIENTACIÓN AL CLIENTE COMUNICACIÓN EFECTIVA ADAPTABILIDAD Y ADAPTACIÓN SOLUCIÓN DE PROBLEMAS AUTOORGANIZACIÓN
4	Director Oficina G Interventor D Director Oficina H	
5	Interventor E Responsable Activo Gestor Comercial Empresas Interventor F Interventor G Interventor H	RESOLUTIVIDAD CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ORIENTACIÓN AL CLIENTE COMPRENSIÓN ORGANIZATIVA ADAPTABILIDAD Y ADAPTACIÓN
6	Administrativo Red 1 año	
7	Administrativo Entrada	

DICCIONARIO DE CONOCIMIENTOS
PUESTOS DE RED

Nivel REQUERIDO	
BÁSICO: B	La poca profundidad en el conocimiento requiere una gran dedicación al aprendizaje, pudiendo aplicarse en tareas simples y bajo supervisión cercana
AVANZADO: A	Las pautas básicas de este conocimiento está consolidadas, empleándose sin supervisión
ESPECIALIZADO: E	Se puede aplicar en la resolución de problemas complejos y de manera autónoma. Es un referente en la organización.

DICCIONARIO DE CONOCIMIENTOS
PUESTOS DE RED

PUESTO: DIRECCIÓN		TIPO SUCURSAL				
ÁREA CONOCIMIENTO	CONOCIMIENTOS GENERALES	A	B	C / D	E / F	G / H
		NIVEL REQUERIDO				
GESTIÓN COMERCIAL	Plan Comercial	E	E	E	A	A
	Técnicas de Venta y Negociación	E	E	E	E	A
	Clientes	E	E	E	E	E
PRODUCTOS	Activo	E	E	E	A	A
	Pasivo	E	E	E	A	A
	Servicios	E	A	E	A	A
	Valores	A	A	A	A	A
	Extranjero	A	A	A	B	B
	Financiación del Sector Público	A	A	A	B	B
PRESUPUESTACIÓN Y CONTROL	Metodología y elaboración de Presupuestos	A	A	B	B	B
	Seguimiento y Control Presupuestario	A	A	A	A	A
ANÁLISIS DE INVERSIONES	Evaluación de proyectos de inversión	E	A	A	A	B
	Análisis y proyección de estados financieros	A	A	A	B	B
	Herramientas de Análisis de la Inversión	A	A	A	A	B
	Análisis Financieros	A	A	B	B	B
GESTIÓN DEL RIESGO	Políticas y Criterios de Aceptación del Riesgo	E	E	A	A	A
	Instrumentos Específicos Análisis Productos y Clientes	A	A	A	A	B
	Procesos de Tramitación	B	B	B	B	B
	Procesos de Formalización e instrumentación	B	B	B	B	B
	Procesos de Seguimiento	A	A	A	A	A
CALIDAD	Estándares de Calidad	A	A	A	B	B
	Auditoría de Calidad	B	B	B	B	B
AUDITORIA Y CONTROL	Gestión de la Normativa de control y Riesgo operativo	E	A	B	B	B

DICCIONARIO DE CONOCIMIENTOS
 PUESTOS DE RED

PUESTO: INTERVENCIÓN		TIPO SUCURSAL			
ÁREA CONOCIMIENTO	CONOCIMIENTOS GENERALES	A	B / C	D / E	F / G / H
		NIVEL			
GESTIÓN COMERCIAL	Plan Comercial	A	A	A	A
	Técnicas de Venta y Negociación	A	A	A	A
	Clientes	A	A	A	A
	Administración Comercial	A	A	B	B
	Estándares de Calidad	A	A	A	A
PRODUCTOS	Activo	E	E	E	E
	Pasivo	E	E	E	E
	Servicios	E	E	A	A
	Valores	E	A	A	B
	Extranjero	A	A	A	A
	Financiación del Sector Público	A	A	A	A
GESTIÓN DEL RIESGO	Políticas y Criterios de Aceptación del Riesgo	A	A	B	B
	Instrumentos Específicos d Análisis Productos y Clientes	E	A	A	B
	Procesos de Tramitación	E	E	A	A
	Procesos de Formalización e instrumentación	E	E	A	A
	Procesos de Seguimiento	A	A	A	A
PRESUPUESTACI ÓN Y CONTROL	Metodología y elaboración de Presupuestos	A	B	B	B
	Seguimiento y Control Presupuestario	A	A	B	B
CALIDAD	Estándares de Calidad	A	A	A	B
	Auditoría de Calidad	A	A	B	B
AUDITORÍA Y CONTROL	Gestión de la Normativa de control y Riesgo operativo	E	E	A	A

DICCIONARIO DE CONOCIMIENTOS
PUESTOS DE RED

PUESTO: SUBDIRECCIÓN		TIPO SUCURSAL
ÁREA CONOCIMIENTO	CONOCIMIENTOS GENERALES	A / B NIVEL
GESTIÓN COMERCIAL	Técnicas de Venta y Negociación	E
	Clientes	E
	Administración Comercial	B
PRODUCTOS	Activo	A
	Pasivo	A
	Servicios	A
	Valores	A
	Extranjero	A
	Financiación del Sector Público	A
CALIDAD	Estándares de Calidad	A
	Auditoría de Calidad	B
GESTIÓN DEL RIESGO	Políticas y Criterios de Aceptación del Riesgo	A
	Instrumentos Específicos de Análisis de Productos y Clientes	A
	Procesos de Tramitación	B
	Procesos de Formalización e instrumentación	B
	Procesos de Seguimiento	A
AUDITORÍA Y CONTROL	Gestión de la Normativa de control y Riesgo operativo	B

DICCIONARIO DE CONOCIMIENTOS
PUESTOS DE RED

PUESTO: GESTOR COMERCIAL RED EMPRESAS / RESPONSABLE ACTIVO		
ÁREA CONOCIMIENTO	CONOCIMIENTOS GENERALES	NIVEL
GESTIÓN COMERCIAL	Plan Comercial	E
	Técnicas de Venta y Negociación	A
	Clientes	E
	Administración Comercial	A
	Gestión Telefónica	A
PRODUCTOS	Activo	E
	Pasivo	E
	Servicios	A
	Valores	A
	Extranjero	A
	Financiación del Sector Público	A
CALIDAD	Estándares de Calidad	A
AUDITORÍA Y CONTROL	Gestión de la Normativa de control y Riesgo operativo	B
GESTIÓN DEL RIESGO	Políticas y Criterios de Aceptación del Riesgo	E
	Instrumentos de Análisis de Productos y Clientes	A
	Procesos de Tramitación	B
	Procesos de Formalización e instrumentación	B
	Procesos de Seguimiento	B

DICCIONARIO DE CONOCIMIENTOS
PUESTOS DE RED

PUESTO: ADMINISTRATIVO RED			
ÁREA CONOCIMIENTO	CONOCIMIENTOS GENERALES	ADM. RED 1 AÑO	ADM. ENTRADA
		NIVEL	
GESTIÓN COMERCIAL	Técnicas de Venta y Negociación	A	A
	Clientes	A	A
	Administración Comercial	B	B
	Gestión Telefónica	B	B
PRODUCTOS	Activo	A	B
	Pasivo	A	A
	Servicios	A	A
	Valores	A	A
	Extranjero	B	B
	Financiación del Sector Público	B	B
CIRCUITOS OPERATIVOS	Procedimientos de Instrumentación de Activo	A	A
	Procedimientos de Instrumentación de Pasivo	E	A
	Servicios	A	A
	Procedimientos de Instrumentación de Extranjero	A	A
CALIDAD	Estándares de Calidad	A	A
AUDITORÍA Y CONTROL	Gestión de la Normativa de control y Riesgo operativo	A	B