

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



MODALIDAD DE TITULACIÓN PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIATURA CURSOS DE ACTUALIZACIÓN P.ET.A.E.N.G
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN UNA ENTIDAD
FINANCIERA

CASO: BANCO FIE

POSTULANTE: CLAUDIA CARMIÑA PONCE CAMPOS

LA PAZ-BOLIVIA
2019

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	7
1.2 HISTORIA DEL BANCO FIE	7
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
3. OBJETIVOS.....	13
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	13
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
4. JUSTIFICACION: METODOLÓGICA, ACADÉMICA Y PRÁCTICA	15
4.1 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	15
4.2 JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA.....	15
4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	15
5. MARCO TEORICO	17
5.1 BANCO CENTRAL.....	17
5.2 INSTITUCION FINANCIERA.....	17
5.3 BANCO	17
5.4 PRODUCTOS QUE OFRECE UN BANCO	18
5.4.1 CUENTA CORRIENTE	18
5.4.2 PRESTAMO BANCARIO.....	18
5.4.3 CREDITO	19
5.5 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL.....	19
5.6 MERCADO LABORAL.....	20
5.6.1 MERCADO LABORAL GLOBAL	20
5.6.2 IMAGEN	20
5.6.3 FIDELIDAD	20
5.6.4 ANÁLISIS DE PUESTO:.....	21
5.6.5 CONCEPTOS DE DISEÑO DEL PUESTO.....	23
5.6.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO	23
5.7 RECLUTAMIENTO DE PERSONAS	23
5.7.1 RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO	23
5.7.2 MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO INTERNO	24

5.7.3 LAS PRINCIPALES TECNICAS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO SON.....	24
5.7.4 AMBIENTE EXTERNO DE RECLUTAMIENTO.....	24
5.7.5 FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO	24
5.7.6 MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO.....	25
5.7.7 RECLUTAMIENTO POR INTERNET	25
5.7.8 SELECCIÓN DE PERSONAS	25
5.8.1 CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAS.....	25
5.8.2 MODELO DE ADMISIÓN FORZOSA, SELECCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CANDIDATOS.....	26
5.8.3 TÉCNICAS DE SELECCIÓN	26
5.8.4 ENTREVISTA DE SELECCIÓN	26
5.8.5 EL PROCESO DE SELECCIÓN	27
5.8.6 CONSTRUCCION DEL PROCESO DE ENTREVISTA.....	27
5.8.7 PRUEBAS PSICOMÉTRICAS.....	28
5.8.8 IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL	28
5.8.9 PLANEACIÓN DE LA SUCESIÓN.....	28
5.8.10 REFERENCIA DE EMPLEOS	29
5.8.11 TÉCNICAS DE SIMULACIÓN	29
5.9 ADMISIÓN DE PERSONAS.....	29
5.9.1 PRUEBAS DE PERSONALIDAD	29
5.10 TALENTO.....	30
5.10.1 TALENTO HUMANO.....	30
5.10.2 GESTION DEL TALENTO HUMANO.....	30
5.11 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO.....	31
5.12 LA PRODUCTIVIDAD	31
5.13 PRODUCTIVIDAD LABORAL.....	31
5.14 COMPETENCIA.....	32
5.15 COMPETITIVIDAD	32
5.16 RENTABILIDAD	32
6. MARCO METODOLÓGICO	34
6.1. ENFOQUE.....	34
6.2. TIPO.....	34
6.3 DISEÑO	34
6.4 MÉTODO.....	35

6.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	35
7. MARCO PRÁCTICO.....	37
7.1 ENTREVISTA A LOS 14 EJECUTIVOS DE LA INSTITUCIÓN	37
7.2 CUSTIONARIO PARA LA ENCUESTA A LOS EMPLEADOS	39
7.3 ANÁLISIS	43
CONCLUSIONES	47
RECOMENDACIONES.....	48
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS.....	51

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios y a mis padres por haberme permitido culminar la primera etapa de mi formación académica.

A la universidad mayor de San Andrés por acogerme en sus aulas para impartirme conocimientos y experiencias a través de su docentes.

Gracias a mi padres y hermanos por la paciencia que tuvieron durante mi época de estudiante.

DEDICATORIA

A mis padres Bruno Ponce, Eulogia Campos y a mi tío Adolfo Ponce por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para poder estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores y principios para seguir con mis objetivos.

Gracias también a mis queridos hermanos que me apoyaron incondicionalmente.

RESUMEN

Los recursos humanos son considerados parte fundamental para el funcionamiento óptimo de una empresa. El talento humano es el factor más importante con el que cuenta la empresa. Es por esto que la gestión del talento humano realiza una función del staff.

Banco FIE S.A. tiene un modelo de gestión de personal orientada a la administración tradicional, que cuenta solo con tres subsistemas: Reclutamiento y Selección, Administración y Capacitación.

La alta rotación de personal en instituciones bancarias genera un desequilibrio dentro de ellas. Asimismo, el crecimiento de las instituciones con las aperturas de nuevas filiales exige considerar el tema de reclutamiento y selección de personal.

Habida cuenta que cada una de las instituciones financieras tiene diferentes normativas y procedimientos para el reclutamiento y selección de personal.

El banco central es un tipo de banco que actúa como la entidad responsable de la política monetaria de una nación. Una institución financiera es una compañía con ánimo de lucro que tiene como actividad la prestación de servicios financieros, los bancos producen diferentes servicios.

Las organizaciones empresariales están sujetas a variaciones de personal: jubilaciones, fallecimientos, despidos, ceses voluntarios de trabajadores. Estas modificaciones en la plantilla se miden mediante el índice de rotación del personal.

El papel de reclutamiento se refiere a divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseadas, el objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y la organización.

1. INTRODUCCION

1. INTRODUCCIÓN

Los recursos humanos son considerados parte fundamental para el funcionamiento óptimo de una empresa, cuya relación con los recursos financieros, materiales y técnicos son la base para el logro de objetivos y metas.

Hoy en día, se reconoce la importancia e impacto que poseen las personas en las organizaciones, es así que el éxito o fracaso de una institución lo determinan sus talentos humanos.

El talento humano es el factor más importante con el que cuenta la empresa. Es por esto que la gestión del talento humano realiza una función del staff, la cual desempeña sobre todo un papel consultivo dentro de la empresa, que se encarga de asesorar al personal de la alta gerencia, niveles medios y bajos, para poder aprovechar al máximo las fortalezas de las personas y minimizar las debilidades de las mismas.

Banco FIE S.A. tiene un modelo de gestión de personal orientada a la administración tradicional, que cuenta solo con tres subsistemas: Reclutamiento y Selección, Administración y Capacitación, lo cual ha motivado la presente investigación para complementar aspectos inherentes a una efectivo reclutamiento y selección de personal.

Se considera que la administración de los recursos humanos ha sido y seguirá siendo una técnica necesaria para el logro de los objetivos de todo grupo social (individuos que buscan un bien común).

El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.

La gestión empresarial aborda a los procesos que se conoce como la mejora continua (kaizen en su versión japonesa). Esta es otra herramienta desde la cual se trabajan los procesos y se someten a mejoramiento continuo, la experiencia japonesa en su método de trabajo en equipo y la participación de todo su personal en las mejoras empresariales popularizo las ventajas obtenidas en la revisión y reto continuo de los procesos empresariales.

Según Kaoru Ishikawa el modelo de método sistemático o científico de mejora de procesos se basa en el recorrido de una serie de pasos o etapas desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora (el motor puede ser una serie de defectos detectados, o una nueva posibilidad tecnológica organizativa), se realiza un estudio en busca de sus causas, de posibles perfeccionamientos o selecciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas.

Gracias a la evolución e inclusión de nuevas teorías y disciplinas en el estudio de la administración. Hoy en día se reconoce la importancia e impacto que posee las personas en las organizaciones.

El talento humano, se ha convertido en la clave para el éxito Organizacional, ya que sin él, sería imposible innovar y enfrentar las exigencias actuales del entorno, gestionarlo es el reto principal que tienen que afrontar, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes organizaciones para lograr la sinergia funcional del proceso.

1.1 ANTECEDENTES

Muchas de las instituciones para equipar el personal que se hará cargo de ellas, contratan personal, y las más de las veces sin cumplir las exigencias que este proceso académicamente plantea, particularmente en situaciones de nacimiento en las instituciones. Ello ocasiona que se genere descontentos en el ambiente social de la empresa en desmedro de la productividad y también de alcanzar sitios competitivos en el mercado.

La alta rotación de personal en instituciones bancarias genera un desequilibrio dentro de ellas. Asimismo, el crecimiento de las instituciones con la aperturas de nuevas filiales exige considerar el tema de reclutamiento y selección de personal como un aspecto importante para el desarrollo de sus actividades; es así que, las instituciones bancarias deberán fortalecer su departamento de recursos humanos con personal idóneo para el cumplimiento de esta labor, toda vez que éste deberá establecer las directrices y la puesta en marcha del reglamento institucional, sobre el reclutamiento y selección de personal.

El sector financiero, en general, produce y ofrece productos financieros, y se encuentra en un mercado altamente competitivo lo cual exige a cada una de sus unidades contar con talentos humanos que hagan frente a su competencia, ya que la idea de ser competitivos en el mercado exige dedicación y pasión por los productos que genera, para lo que particularmente deberán contar con talento humano que generen productividad en cada uno de sus actos.

1.2 HISTORIA DEL BANCO FIE

En sus 26 años de experiencia, FIE S.A. sustenta una historia plena de trabajo, compromiso, convicción y fortaleza de mujeres y hombres que apostaron por cambiar las reglas en la otorgación de créditos, en beneficio de amplios sectores de la población sin acceso al sistema financiero comercial.

A fines de 1985 y en un contexto de profunda crisis social, nace FIE S.A. ONG con el impulso y compromiso de cinco mujeres bolivianas, quienes propusieron

mecanismos de atención a clientes por cuenta propia en situaciones económicas muy difíciles por la falta de empleo.

Con algunas experiencias surgidas en nuestro país sobre pequeñas iniciativas económicas, FIE S.A. desarrolló un programa de crédito individual, algo inédito en Bolivia, utilizando una tecnología basada en el conocimiento de los clientes y la atención de sus necesidades sentidas, logrando con gran esfuerzo, el apoyo de entidades de cooperación internacional y organismos multilaterales.

En 1998, FIE S.A. ONG constituye un Fondo Financiero Privado y con esta transformación se inicia un proceso de diversificación de productos y servicios, produciéndose también una acelerada expansión geográfica unida a un crecimiento sostenido en operaciones y número de clientes.

Al convertirse en fondo financiero, FIE S.A. logró acceso a la movilización de ahorros del público y a nuevas fuentes de financiamiento, mayor credibilidad y prestigio institucional, amplia variedad de servicios financieros ofertados, mayor nivel de competitividad en el sector y la mejora constante de tasas de interés para los créditos.

En este periodo, FIE S.A. ONG, principal accionista de la entidad, creó la entidad líder en micro finanzas en la Argentina: FIE S.A. Gran Poder, transfiriendo la tecnología gestada en Bolivia. Asimismo, en 2008, conformó la Corporación de Fomento a Iniciativas Económicas SL, CONFIE, con el propósito de diseminar esta exitosa experiencia en otros países.

El 3 de mayo de 2010, tras un año de gestiones y una intensa labor desarrollada internamente, asegurando la trascendencia de la visión económica y social de la entidad, nace Banco FIE S.A., un hito que refleja haber alcanzado una más de las metas importantes de su trayectoria, la que fue celebrada por la clientela, los trabajadores y trabajadoras, y la comunidad.

Banco FIE S.A. mantiene y preserva la filosofía y esencia de trabajo que le dio vida. Su accionar diario se rige por esa filosofía expresada en su misión y visión.

A casi dos años de convertirse en Banco, se propone seguir creciendo, sin dejar de lado su compromiso con el desarrollo socialmente responsable, que busca impactos en la comunidad más allá de sólo lo económico en procura de contribuir al potenciamiento de la economía boliviana. Los resultados alcanzados le permiten situarse en una posición de liderazgo a nivel nacional e internacional, promoviendo respeto, confianza y credibilidad entre la clientela y entre quienes forman parte de la familia de Banco FIE S.A.

Actualmente el banco FIE SA ofrece a sus clientes los siguientes productos: Ahorro, Crédito, Micro Seguros y Servicios.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las instituciones financieras, al igual que cualquier otra empresa requieren contar con instrumentos administrativos que garanticen la venida de talentos humanos idóneos y con las competencias requeridas para cada puesto, de tal manera que contribuyan a la prestación de servicios pretendiendo satisfacer las expectativas de sus clientes.

Habida cuenta que cada una de las instituciones financieras tiene diferentes normativas y procedimientos para el reclutamiento y selección de personal.

En el caso del banco FIE S.A su procedimiento actual para este tema es el siguiente:

1. Convocatoria: la que se realiza en distintos medios de comunicación como periódico, página internet, página web y redes sociales.
2. Los interesados que creen cumplir con los requisitos exigidos con el puesto presentan sus postulaciones vía internet a la dirección indicada en la convocatoria y dentro del plazo previsto.
3. El banco cuenta con un departamento de reclutamiento de personal, en la que participa un representante de la unidad solicitante. Dicho departamento procede a la revisión de documentos de postulantes. Asimismo elabora un cuadro de candidatos potenciales para el puesto, y descartando aquellos que se distancian de los estándares mínimos de la institución. El departamento de reclutamiento de personal se comunica con los postulantes potenciales para realizar una prueba en un horario establecido.
4. En la fecha y hora prevista el departamento de personal entrevista a cada uno de estos postulantes para someterlos a pruebas técnicas y psicotécnicas, elabora un cuadro de candidatos potenciales para el puesto, los suscribe con cada uno de sus integrantes y lo envía con nota por intermedio de la gerencia de talento humano al gerente general.
5. El gerente general luego de la revisión del cuadro correspondiente decide quién es el postulante ganador, y devuelve la documentación respectiva a la gerencia

de talento humano, con lo cual la máxima autoridad selecciona e instruye la posesión del nuevo empleado.

6. La gerencia de talento humano procede a la posesión en el puesto correspondiente y desarrolla un programa de inducción. igualmente comunica a los candidatos no seleccionados, agradeciendo su participación.

Como se puede advertir este procedimiento solo toma en cuenta el mayor puntaje y no así atributos de recorrido y experiencia en puestos similares, tampoco pruebas simuladas antes de la selección.

Es de hacer notar que tampoco cuenta con un flujograma que muestre gráficamente el procedimiento de reclutamiento y selección. Por lo que estos dos últimos aspectos se constituyen en un verdadero problema.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con dicho antecedente, el problema se formula de la siguiente manera: ¿Será que un instrumento administrativo como el manual de procedimientos contribuya a garantizar el aporte efectivo del nuevo candidato en el puesto, y así elevar la imagen de la institución?

3. OBJETIVOS

3. OBJETIVOS

Con el propósito de dar respuesta a la situación problemática, con la presente monografía se persiguen los siguientes objetivos:

3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un procedimiento administrativo para el reclutamiento y selección de personal en una institución financiera, que garantice optimizar la producción y venta de servicios bancarios, caso práctico banco FIE S.A.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Elaborar un diagnóstico acerca de las diferentes modalidades de reclutamiento y selección de personal aplicadas en el sector financiero.
2. Identificar y analizar los modelos de reclutamiento y selección de personal en el banco FIE SA.
3. Teorizar sobre las ventajas de la aplicación de modelos de reclutamiento y selección de personal.
4. Señalar los pasos insuficientes en la actividad del reclutamiento y selección del banco FIE SA.
5. Complementar el actual reglamento así como el procedimiento para el reclutamiento y selección de personal del banco FIE S.A.

4. JUSTIFICACION

4. JUSTIFICACION: METODOLÓGICA, ACADÉMICA Y PRÁCTICA

4.1 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para la presente monografía se recurre al método analítico descriptivo.

Porque a través de este se llevará a cabo un análisis teórico académico y un análisis descriptivo de los que realmente está sucediendo en las instituciones bancarias en la actividad de reclutamiento y selección de personal en el banco FIE SA.

4.2 JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

La carrera de administración de empresas a lo largo de su vida institucional tuvo varios planes curriculares; sin embargo, los estudios realizados se circunscribieron con el plan de estudios en el periodo comprendido entre los años 2005 – 2010, cuyo plan fue aprobado con resolución del Honorable Consejo Universitario N° 228/99 aprobada el 10 de diciembre de 1999. Dicho plan estuvo en vigencia hasta la gestión 2011 cuya directriz consignó las asignaturas de ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS en el sistema anualizado, donde se tuvo la fortuna de contar con docentes de mucho prestigio, además de las explicaciones de ellos y sus correspondientes contextualizaciones de la realidad, lo cual permitió despertar el interés de esta área importante en la gestión de las empresas, por lo que la presente investigación se circunscribe en dicho ámbito, así como la aplicación en instituciones en este tiempo, es de hacer notar que también motivo la presente investigación las practicas organizacionales en el banco central de Bolivia como en el banco FIE.

4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El tema de la presente investigación es aplicable a instituciones del sector financiero, particularmente a entidades bancarias de nuestro medio, por tanto se constituirá en un verdadero aporte académico a este tipo de empresas. El caso práctico es aplicado en banco FIE. S.A

5.

MARCO TEORICO

5. MARCO TEORICO

La presente investigación presenta diferentes términos aplicados al tema y a la institución bancaria, entre ellos:

5.1 BANCO CENTRAL

El banco central es un tipo de banco que actúa como la entidad responsable de la política monetaria de una nación. Por sus características, este banco tiene un funcionamiento muy diferente al resto, interactúa como representante del Estado hacia los otros bancos, juntamente con la AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO (ASFI).

5.2 INSTITUCIÓN FINANCIERA

Es una institución financiera es una compañía con ánimo de lucro que tiene como actividad la prestación de servicios financieros a los agentes económicos de la sociedad.

5.3 BANCO

Un banco es un tipo de institución financiera cuyo principal fin es la administración del dinero¹.

Un banco brinda a los clientes acceso a todos los servicios que otorga, tales como hipotecas, préstamos, subvenciones y promociones. La cuenta corriente es un fuerte lazo con la entidad bancaria, una relación en el plano profesional y comercial.

La práctica habitual de un banco es la recogida de capitales de diferentes individuos o empresas que depositan su confianza y sus recursos en el mismo por medio de cuentas de ahorro o cuentas corrientes.

Las utilidades son lo que da sentido a la existencia y viabilidad de los bancos, pues estas ganancias son destinadas primero a ofrecer rentabilidad a los

¹ <https://concepto.de/banco-institucion-bancaria/>

depositarios y suponen a su vez el beneficio de la propia entidad. Por ello, se considera a los bancos como entidades económicas de intermediación. Los intermediarios financieros cumplen una función comercial muy importante ya que se encargan de poner en contacto a los oferentes y demandantes (ahorradores) de productos financieros con la finalidad de activar el mercado canalizando el ahorro hacia la inversión o el gasto, y así rentabilizar el capital de los inversores, lo cual implica una alta influencia en la vida de las personas y del entramado empresarial.

El banco ofrece servicios como el depósito de valores y el préstamo de capital.

Sabiendo que los bancos pagan una cantidad de dinero a las personas u organizaciones que depositan sus recursos en el banco (intereses de captación) y que cobran dinero por dar préstamos a quienes los soliciten (intereses de colocación), cabe preguntarse de dónde obtiene un banco sus ganancias. La respuesta es que los tipos de interés de colocación, en la mayoría de los países, son más altos que los intereses de captación.

5.4 PRODUCTOS QUE OFRECE UN BANCO

Los bancos en general producen diferentes servicios entre ellos se puede mencionar los siguientes:

Recibir depósitos, realizar transacciones, conceder préstamos, cajas de seguridad, y otros servicios, como asesoramiento financiero.

5.4.1 CUENTA CORRIENTE

Es un contrato entre un banco y un cliente que establece que la institución cumplirá las órdenes de pago de la persona de acuerdo a la cantidad de dinero que haya depositado o al crédito que haya acordado.

5.4.2 PRESTAMO BANCARIO

Préstamo es algo que se entrega a un individuo bajo la condición de que éste debe devolverlo en el futuro.

El banco analizará la capacidad de pago y aprobará la entrega de un préstamo referido a cierto monto bajo determinadas condiciones.

5.4.3 CREDITO

El origen etimológico de la palabra crédito nos remonta al latín creditum, que significa “cosa confiada”. Por lo tanto, la noción de crédito aparece vinculada con tener confianza.

Surge la necesidad de diferenciar lo que es un crédito y lo que es un préstamo. Es muy común que estos dos términos se confundan sobre todo en aquellos ámbitos en los que no hay una cultura financiera; sin embargo, es necesario explicar que pese a que para muchos decir “tengo que pedir un préstamo” o “voy a pedir un crédito” es exactamente lo mismo, existen muchas diferencias entre ellos, las cuales explicaremos a continuación.

En un préstamo, el banco pone a disposición de un cliente una cantidad fija de dinero, la cual deberá ser devuelta en un tiempo determinado, junto a unos intereses también pautados previamente.

En el caso de los créditos, el banco ofrece al cliente una cuenta de crédito, como sinónimo de confianza y credibilidad en la institución financiera.

5.5 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Las organizaciones empresariales están sujetas a variaciones de personal: jubilaciones, fallecimientos, despidos, ceses voluntarios de trabajadores. Estas modificaciones en la plantilla se miden mediante el índice de rotación del personal.

Ahora bien, para su correcta aplicación es necesario entender qué es la rotación de personal, cómo se calcula y, sobre todo, cómo se deben interpretar estos datos.

5.6 MERCADO LABORAL

Toda organización, en la medida en que ofrece oportunidad de trabajo, es parte integrante del mercado laboral.²

5.6.1 MERCADO LABORAL GLOBAL

Se puede ver con facilidad que el mercado laboral para muchos empleos se ha expandido enormemente. Internet, los sistemas de comunicación eficientes y el aumento del nivel educativo de la población mundial han contribuido este crecimiento.

5.6.2 IMAGEN

La imagen pública positiva de una empresa motiva a los candidatos potenciales a responder a sus esfuerzos de reclutamiento y mejora el éxito de estos.³

5.6.3 FIDELIDAD

La fidelidad conceptualizada a partir de dos puntos de vista:

- a) Como una actitud o sentimiento de apego de los individuos a un producto, servicio o empresa, el sentimiento define el grado de lealtad de los individuos que es el resultado de un proceso cognoscitivo, racional y evaluativo de elección entre marcas de manera que el individuo, tras comparar sus expectativas con los que ofrecen las marcas, elige conscientemente aquella que más satisfacción le reporte según:
- Ser realizado de manera consciente por el individuo.
 - Tener motivos para llevarlo a cabo.
 - Poseer la capacidad para efectuarlo.

De ser así, el consumidor es consciente de la satisfacción que el producto (servicio) le reporta y, al cabo de un proceso más o menos prolongado de repetición de la misma, llegara a la adquisición de un grado determinado de compromiso que se materialice en lealtad plena.

² Idalberto Chiavenato (2002) - Gestión del talento humano.

³ Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M.(2005) – Administración de recursos humanos.

- b) Como comportamiento, en este tipo de lealtad conductual o comportamental considera “el favorable comportamiento repetitivo de compra que tienen las personas u organizaciones hacia los productos (servicios) en general de una empresa o hacia un determinado producto o servicio particular de la misma”, en sentido más amplio “se entiende por leal aquella persona que permanece con la empresa un periodo largo de tiempo o que, en sucesivas compras, elige de manera repetida los productos de la empresa.

El concepto de fidelización que se utiliza en la banca “es el mismo que el empleado en otros sectores comerciales o industriales” (Cereceda, 97).

5.6.4 ANÁLISIS DE PUESTO:

5.6.4.1 POSICIÓN

Una posición es el conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona; existe una posición para cada persona en una organización.⁴

El propósito del análisis de puesto es obtener respuestas a seis preguntas importantes:

- ✓ ¿Qué tareas mentales y físicas desempeña el trabajador?
- ✓ ¿Cuándo se realizará el trabajo?
- ✓ ¿Dónde se llevará a cabo el trabajo?
- ✓ ¿Cómo realiza el empleado su trabajo?
- ✓ ¿Por qué se realiza el trabajo?
- ✓ ¿Qué competencias se necesitan para desempeñar el trabajo?

El análisis de puesto proporciona un resumen de los deberes y responsabilidades de un puesto, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que se requieren, y las condiciones de trabajo en las que se realiza.

El análisis de puesto se realiza en tres ocasiones: En primer lugar cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puesto por primera vez; en segundo lugar cuando se crean nuevos puestos y, en tercer lugar,

⁴ Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M.(2005) – Administración de recursos humanos.

cuando estos cambian significativamente por el surgimiento de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas.

5.6.4.2 RAZONES PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE PUESTO

Todas las áreas del proceso empleo serían un desorden si el reclutador no conociera las competencias necesarias para desempeñar los diversos puestos. Si careciera de descripciones y especificaciones de puesto actualizadas, una empresa tendría que reclutar y seleccionar empleados sin tener instrucciones claras, esta práctica podría tener consecuencias desastrosas.

5.6.4.3 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

La descripción de puesto como un documento que establece las tareas, deberes y responsabilidades.⁵

Las descripciones de puesto deben proporcionar definiciones concisas del trabajo que se espera realicen los empleados e indicar qué hacen, cómo lo hacen y las condiciones en las que las tareas se llevan a cabo. Las descripciones de puesto concisas eliminan la posibilidad de escuchar “ese no es mi trabajo”.

Entre los puntos incluidos con frecuencia en una descripción de puesto están los siguientes:

- Tareas principales realizadas.
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea.
- Estándares de desempeño que se deben lograr.
- Condiciones laborales y posibles riesgos.
- Número de empleados que desempeñan el trabajo y a quien reportan.
- Las máquinas y el equipo que se utilizan en el puesto.

5.6.4.4 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Por desgracia, los títulos de puesto son a menudo erróneos.⁶

⁵ Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. (2005) – Administración de recursos humanos.

⁶ Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. (2005) – Administración de recursos humanos.

5.6.5 CONCEPTOS DE DISEÑO DEL PUESTO

Diseño del puesto es el proceso que consiste en determinar las tareas específicas que se llevarán a cabo, los métodos utilizados para desempeñar estas tareas y cómo se relaciona el puesto con otros trabajos de la organización.

5.6.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO

1. Descripción y análisis del cargo: el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que el cargo exige a su ocupante).

2. Técnica de los incidentes críticos: consiste en la notación sistemática y sensata que los gerentes deben hacer sobre hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que deben causar buen o mal desempeño en el trabajo.

3. Solicitud de personal: orden de servicio que emite el gerente para solicitar una persona que ocupe determinado cargo vacante.

4. Análisis del cargo en el mercado: cargo de referencia.
Referenciación competitiva.

5. Hipótesis de trabajo: con la información del cargo vacante, el proceso de selección establece su base de referencia⁷

5.7 RECLUTAMIENTO DE PERSONAS

Las organizaciones escogen a las personas que desean como empleados, y las personas escogen a las organizaciones donde pretenden trabajar y aplicar sus esfuerzos. El papel de reclutamiento se refiere a divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseadas.

5.7.1 RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO

El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización.

⁷ Idalberto Chiavenato (2002) - Gestión del talento humano.

El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización para someterlos al proceso de selección de personal.

Reclutamiento externo busca candidatos externos para traer experiencia y habilidades que no existen actualmente en la organización.⁸

5.7.2 MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO INTERNO

La gerencia debe tener la capacidad de identificar a los empleados actuales que pueden ocupar los puestos cuando estos estén disponibles.⁹

5.7.3 LAS PRINCIPALES TECNICAS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO SON

1. Avisos en periódicos y revistas especializadas
2. Agencias de reclutamiento
3. Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales
4. Carteles o avisos en sitios visibles.
5. Presentación de candidatos por recomendación de empleados.
6. Consulta en los archivos de candidatos.
7. Base de datos de candidatos.

5.7.4 AMBIENTE EXTERNO DE RECLUTAMIENTO

Del mismo modo que otras funciones de recursos humanos, el proceso de reclutamiento no ocurre en el vacío, ya que existen factores externos a la organización que pueden afectar significativamente las actividades de reclutamiento de la empresa. La oferta y la demanda de habilidades específicas en el mercado laboral son muy importantes si la demanda de una destreza específica es alta en relación con la oferta, se puede requerir un esfuerzo extraordinario de reclutamiento.

5.7.5 FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

Entre ellas se encuentran:

- ✓ Universidades (de las áreas de derecho, psicología y administración de empresas)

⁸ Idalberto Chiavenato (2002) - Gestión del talento humano.

⁹ Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. (2005) – Administración de recursos humanos.

- ✓ Competidores en el mercado laboral
- ✓ Ex empleados
- ✓ Desempleados¹⁰

5.7.6 MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

A través de:

- ✓ Anuncios
- ✓ Anuncios en periódicos
- ✓ Anuncios en revistas comerciales y profesionales
- ✓ Anuncios en otros medios
- ✓ Agencias de empleo
- ✓ Agencias de empleo privadas
- ✓ Agencia de empleo públicas

5.7.7 RECLUTAMIENTO POR INTERNET

El reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, el número suficiente y con las competencias adecuadas.

5.7.8 SELECCIÓN DE PERSONAS

El objetivo del reclutamiento es abastecer el proceso de selección con materia prima (los candidatos), el objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y la organización.

5.8.1 CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAS

La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización.

En términos más amplios la selección busca los candidatos entre varios reclutados más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.¹¹

¹⁰ Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. (2005) – Administración de recursos humanos.

5.8.2 MODELO DE ADMISIÓN FORZOSA, SELECCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CANDIDATOS

La selección de personal tiene tres modelos de tratamiento:

1. **Modelo de admisión forzosa:** existe un solo candidato y una sola vacante que debe cubrir ese candidato.
2. **Modelo de selección:** existen varios candidatos y solo una vacante que debe cubrirse.
3. **Modelo de clasificación:** existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato.

Para cada cargo que debe llenarse, se presentan varios candidatos que los disputan y solo uno de ellos podrá ocuparlo, si resulta aprobado.

5.8.3 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Obtenida la información básica respecto del cargo que se debe cubrir, también se debe obtener información respecto de los candidatos que se presentan.

Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe ser el mejor mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo. La predictibilidad es el atributo de la técnica de selección que permite predecir el comportamiento del candidato en el cargo que ocupará, en función de los resultados logrados cuando se sometió a esa técnica.

5.8.4 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y por el otro el entrevistado o candidato.

La entrevista es el método más utilizado en la selección de persona.¹²

5.8.5 EL PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección deberá tomar en cuenta las siguientes etapas:

1. Candidatos reclutados
2. Entrevista preliminar
3. Revisión de solicitudes y currícula
4. Pruebas de selección entrevista de empleo
5. Verificación de referencias y antecedentes
6. Decisión de selección
7. Examen medico
8. Convocatoria: la convocatoria se realiza en distintos medios de comunicación: periódico, página internet, página web y redes sociales.
9. Revisión de perfiles de postulantes.
10. Selección.
11. El departamento de reclutamiento de personal se comunica con los seleccionados para realizar una prueba en un horario establecido vía internet.
12. A los cinco días como máximo se da la respuesta vía correo al postulante para continuar con el proceso de reclutamiento y se los cita a una primera entrevista de capacidad de postulación al cargo.
13. Pasados otros tres o cinco días se procede a convocar al postulante a una segunda y última entrevista, la cual se realiza con el personal de área correspondiente al cual le interesa el personal.
14. Pasado tres a cinco días se comunica al postulante si es aceptado para el cargo de lo contrario se agradece por la participación en la selección del personal.
15. Se solicita al postulante la firma del contrato, documentación de respaldo, los garantes laborales y las afiliaciones correspondientes, certificado de antecedentes y otros.

5.8.6 CONSTRUCCION DEL PROCESO DE ENTREVISTA

¹² Idalberto Chiavenato (2002) - Gestión del talento humano.

La entrevista puede estructurarse y estandarizarse, pero también puede quedar enteramente libre a la voluntad del entrevistador o de acuerdo con las circunstancias.

- a) Entrevista totalmente estandarizada
- b) Entrevista estandarizada solo en las preguntas
- c) Entrevista dirigida

5.8.7 PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

Tales como:

- Predictibilidad.
- Validez.
- Precisión.¹³

5.8.8 IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El propósito del proceso de selección es identificar y emplear a las personas mejor calificadas.

Los empleados con alto desempeño de una organización aportan de 5 a 22 veces más valores a su empresa que los empleados con un desempeño medio o bajo.

Por otro lado, las decisiones de selección deficientes pueden ocasionar un daño irreparable. Una mala contratación puede afectar el estado de ánimo de todo el personal, sobre todo en un puesto donde el trabajo en equipo es fundamental. Seleccionar a la persona equivocada para cualquier puesto puede costar dinero a la empresa y los riesgos son aún mayores.¹⁴

5.8.9 PLANEACIÓN DE LA SUCESIÓN

La planeación de la sucesión es el proceso que consiste en asegurar que haya personas calificadas disponibles para ocupar los puestos gerenciales clave una vez que estos estén vacantes.

El objetivo es ayudar a garantizar una transición suave y la eficiencia operativa.

¹³ Idalberto Chiavenato (2002) - Gestión del talento humano.

¹⁴ Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. (2005) – Administración de recursos humanos.

El despido prematuro de directivos ya no es un acontecimiento raro, y son cesados con mayor rapidez que en el pasado.

5.8.10 REFERENCIA DE EMPLEOS

El enlistamiento de empleados es una forma única de referencia en la que cada empleado se convierte en un reclutador de la empresa. Esto no es lo mismo que simplemente pedir a los empleados que refieran amigos a la empresa.

El propósito es que las personas sepan que las empresas desean realmente que las personas soliciten empleo.

5.8.11 TÉCNICAS DE SIMULACIÓN

Las técnicas de simulación son en esencia técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, fundamentado en la teoría general de papeles: cada persona representa los papeles más característicos de su comportamiento, sea individualmente o en interacción con una o varias personas. Así establece vínculos que le son habituales o intenta establecer otras nuevas; actúa aquí y ahora como en su situación cotidiana, lo cual permite realizar y diagnosticar su propio esquema de comportamiento.¹⁵

5.9 ADMISIÓN DE PERSONAS

Los procesos de administración de personas representan la puerta de entrada, abierta solo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización.

El proceso de selección es la búsqueda de la educación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen.

5.9.1 PRUEBAS DE PERSONALIDAD

Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos).

¹⁵ Idalberto Chiavenato (2002) - Gestión del talento humano.

En esta categoría están las denominadas pruebas expresivas (de expresión corporal).

5.10 TALENTO

El talento, según la real academia española de la lengua, se refiere a las personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

5.10.1 TALENTO HUMANO

El talento humano se refiere a la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.

5.10.2 GESTION DEL TALENTO HUMANO

Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, en los intereses organizacionales de la institución.

Este tipo de profesionales son los que más valor añadido aportan en la empresa. ¿Puede la gestión del talento humano impactar realmente en los resultados de una institución financiera? La respuesta es un "SI" definitivo.

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

5.11 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO

- 1. Descripción y análisis del cargo:** el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que el cargo exige a su ocupante).
- 2. Técnica de los incidentes críticos:** consiste en la notación sistemática y sensata que los gerentes deben hacer sobre hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que deben causar buen o mal desempeño en el trabajo.
- 3. Solicitud de personal:** orden de servicio que emite el gerente para solicitar una persona que ocupe determinado cargo vacante.
- 4. Análisis del cargo en el mercado:** cargo de referencia. Referenciación competitiva.
- 5. Hipótesis de trabajo:** con la información del cargo vacante, el proceso de selección establece su base de referencia.

5.12 LA PRODUCTIVIDAD

La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes, etc.) durante un periodo determinado; es decir, la productividad está referida a la optimización de la producción minimizando los insumos productivos. A saber:

Productividad = Producción obtenida / factor utilizado

La productividad genera:

Ahorro de costes: al permitir deshacerse de aquello que es innecesario para la consecución de los objetivos.

Ahorro de tiempo: debido a que permite realizar un mayor número de tareas en menor tiempo y dedicar ese tiempo “ahorrado” a seguir creciendo a través de otras tareas.

5.13 PRODUCTIVIDAD LABORAL

Se relaciona la producción obtenida y la cantidad de trabajo empleada.

5.14 COMPETENCIA

El término competencia está vinculado a la capacidad, la habilidad, la destreza o la pericia para realizar algo en específico o tratar un tema determinado; todo ello con el propósito de tener la respuesta adecuada ante cualquier situación de la empresa.

5.15 COMPETITIVIDAD

La competitividad se refiere a la capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores.

Así, una empresa será más competitiva en un mercado si logra producir más a menor costo, con altos niveles de productividad, eficiencia y calidad, todo lo cual se traduce en una elevada rentabilidad por unidad de producto.

En este sentido, las empresas más competitivas son aquellas que pueden asumir mayor cuota de mercado ante empresas menos competitivas; concretamente, se es competitivo cuando se está un paso adelante frente a la competencia. Sin embargo la vigencia de la competitividad exige mejoramiento de continuo de la calidad, con creatividad e innovación con precios más bajos que los de la competencia

5.16 RENTABILIDAD

La rentabilidad se trata de la capacidad de obtener beneficios económicos de un emprendimiento determinado para generar lucro, y no solamente para mantener la operatividad del negocio.

De ese modo, la rentabilidad expresa la relación que existe entre la inversión económica y el esfuerzo (medido en horas-hombre) con los ingresos de la compañía.

6.

MARCO METODOLOGICO

6. MARCO METODOLÓGICO

6.1. ENFOQUE

Según (Hernández S., Fernández C., y Baptista L., 2014). El enfoque mixto combina el enfoque cualitativo y cuantitativo.

Cuantitativo, porque permite la medición específica y controlada de muchos aspectos concretos de la realidad y hace que sea posible llevar a cabo análisis estadísticos utilizando los datos. Por otro lado, cualitativo, porque los métodos utilizados dan una mayor importancia al contexto y a las relaciones entre los elementos que componen el fenómeno de estudio.

Uno de los pasos más importantes y decisivos de la investigación es la elección del método o camino que llevará a obtener de la investigación resultados válidos que respondan a los objetivos inicialmente planteados. De esta decisión dependerá la forma de trabajo, la adquisición de la información, los análisis que se practiquen y por consiguiente el tipo de resultados que se obtengan; la selección del proceso de investigación guía todo el proceso investigativo y con base en él se logra el objetivo de toda investigación.

El enfoque de la presente investigación se rige por el enfoque cualitativo, toda vez que no es posible la obtención de datos cuantitativos del banco.

6.2. TIPO

La presente investigación tiende a ser un tipo de investigación descriptiva con un enfoque mixto (cuantitativo – cualitativo), porque describe la situación, especificando las características para así poder detallar como son y cómo se manifiestan, y de esta manera examinar el problema de investigación propuesto, y a partir de la formulación del problema en cuestión y los resultados a obtener según los objetivos establecidos. Específicamente, se describen las acciones que realiza el Banco FIE para brindar un servicio de calidad.

6.3 DISEÑO

El presente proyecto tiene la intención de revelar datos en un solo momento y en un tipo único, característica que se basa en el siguiente enunciado.

6.4 MÉTODO

“Un método es un procedimiento para tratar un conjunto de problemas. Cada clase de problema requiere un conjunto de métodos o técnicas especiales.

En este sentido, la atención al cliente contiene un método especial de la ciencia aplicada a algún estudio particular de investigación científica, orientado a resolver problemas de cierto tipo.

6.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

La técnica de recolección de datos permite reducir de un modo sistemático e intencionado la realidad que se pretende estudiar a un sistema de representación que resulte más fácil de tratar y analizar. Las técnicas de investigación son muy variadas. Pretende estudiar a un sistema de representación que resulte más fácil de tratar y analizar.

Las técnicas de investigación son muy variadas. Sin embargo, las técnicas empleadas en la presente monografía tienen carácter y cualitativo, y son:

- a) Técnicas basadas en la observación (cualitativa): observación directa en cinco agencias del banco FIE.
- b) Análisis de documentos (cualitativo): porque permite recopilar diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con la temática de investigación. Por otro lado, ayuda a la construcción del marco teórico, justificar la elección del tema de estudio y conocer el estado actual del tema e identificar los métodos para la recolección y análisis de los datos utilizados en investigaciones previas. Para ello se revisarán documentos oficiales, estudios realizados sobre atención al cliente específicamente en el sector micro financiero.

7.

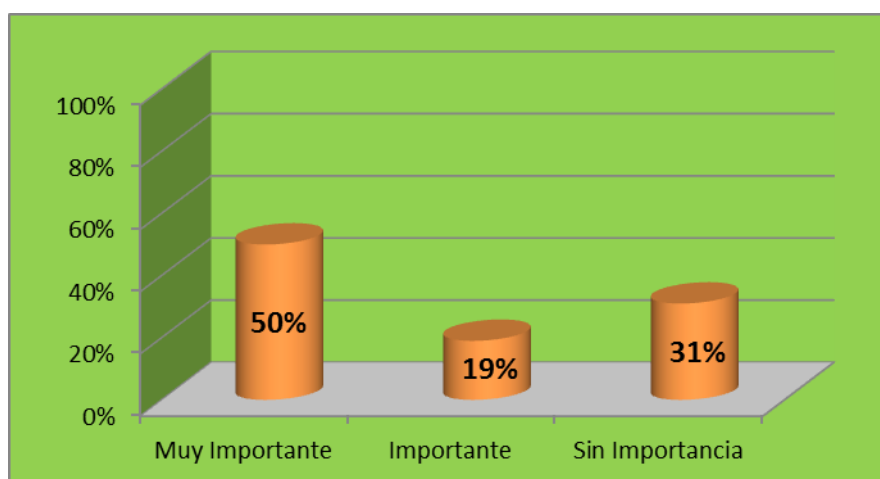
MARCO PRACTICO

7. MARCO PRÁCTICO

7.1 ENTREVISTA A LOS 14 EJECUTIVOS DE LA INSTITUCIÓN

¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA QUE USTED LE OTORGA AL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN?

GRÁFICO Nº 1



Los ejecutivos de la institución tienen diferentes percepciones respecto del proceso de reclutamiento y selección, otorgándole las siguientes relaciones porcentuales: 50 % señala como muy importante, un 31 % indica que no tiene importancia y un 19 % que si tiene importancia.

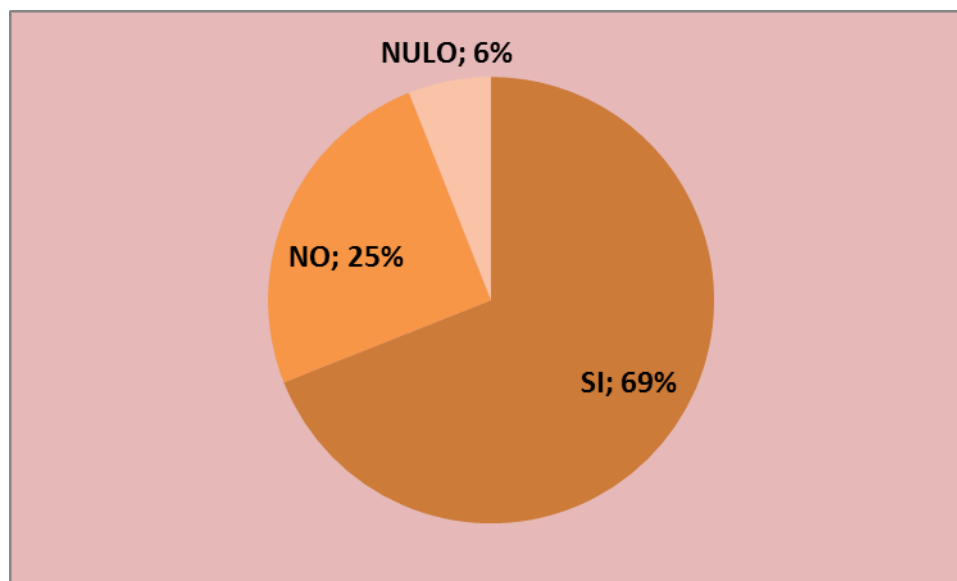
Interesa la opinión de los primeros toda vez que manifiestan el papel preponderante que debe jugar el proceso de reclutamiento y selección, y que a la postre contribuirán con voluntad política para apoyar la implementación que se proponga.

Asimismo resulta significativo comentar que algunos ejecutivos (en un 19%) indican que el mencionado proceso es importante, con lo cual añadiendo ala 50% de los primeros alcanzarían a un 69 % para llevar adelante un proceso de reclutamiento y selección con mejoras.

CONTINUACION DE LA ENTREVISTA A LOS EJECUTIVOS DE LA INSTITUCION

¿EN SU CRITERIO, CONSIDERA IMPORTANTE IMPLEMENTAR UN NUEVO MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO CON UNA ORIENTACION AL DESARROLLO DEL PERSONAL?

GRÁFICO Nº 2



El 69% señala que es importante encarar un nuevo modelo de gestión de talento humano, particularmente en el subsistema de reclutamiento y selección de personal, lo cual también contribuirá a implementar la propuesta.

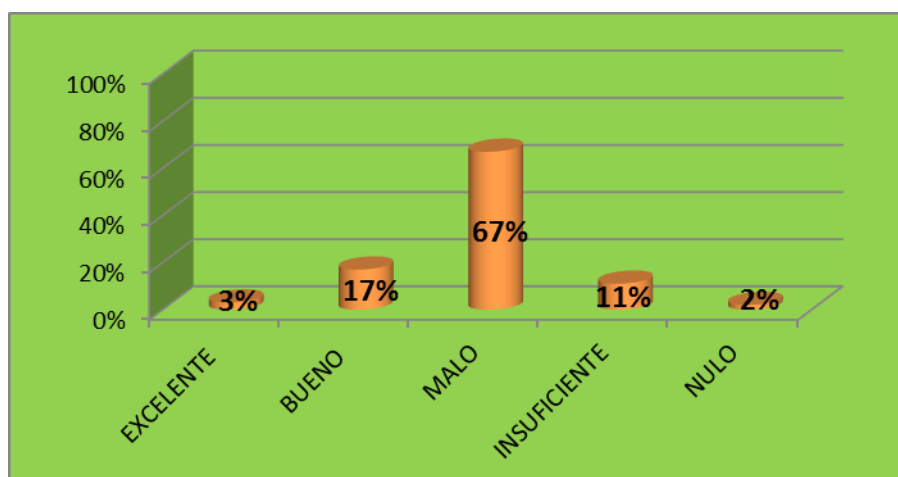
7.2 CUESTIONARIO PARA LA ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA INSTITUCION, A QUIENES DE MANERA ALEATORIA SE ESTABLECIO QUE FUERON CUATRO POR CADA UNIDAD DEL BANCO, TOTALIZANDO UNA MUESTRA DE 90.

¿CÓMO EVALUA AL COMPORTAMIENTO DE LA GERENCIA NACIONAL DEL TALENTO HUMANO?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Malo
- d) Insuficiente
- e) Nulo

GRÁFICO Nº 3

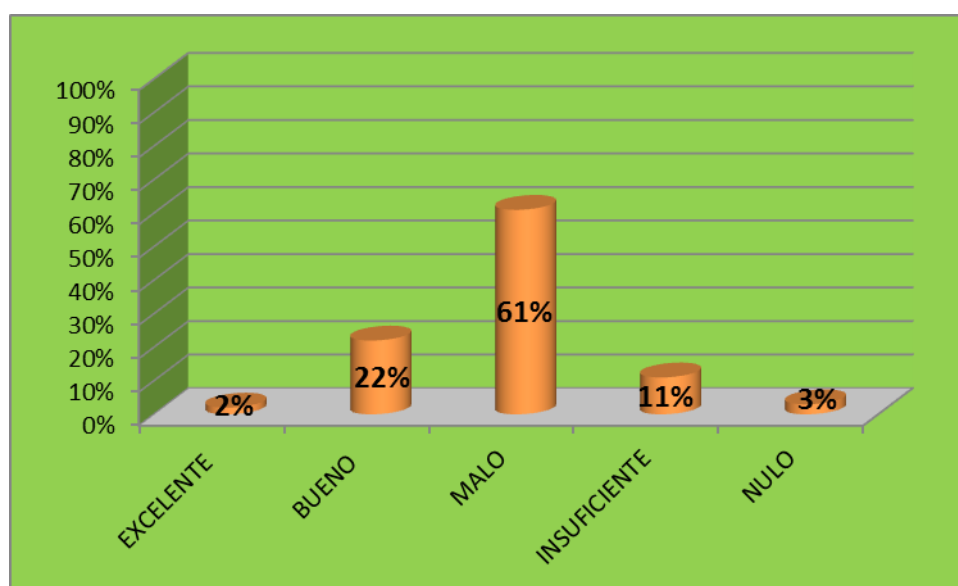


EL 67 % manifiesta que el comportamiento de la gerencia de talento humano es malo, lo cual da pie a proseguir con el diseño de la propuesta; el 3% de los encuestados indica que el área de talento humano en la institución es excelente y un 17 % señala que la mencionada gerencia tiene un buen comportamiento, totalizando un 20 % que manifiesta sus conformidad, lo cual igualmente contribuirá a poner en marcha la propuesta que se formule.

¿COMO EVALUA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA INSTITUCION?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Malo
- d) Insuficiente
- e) Nulo

GRÁFICO Nº 4

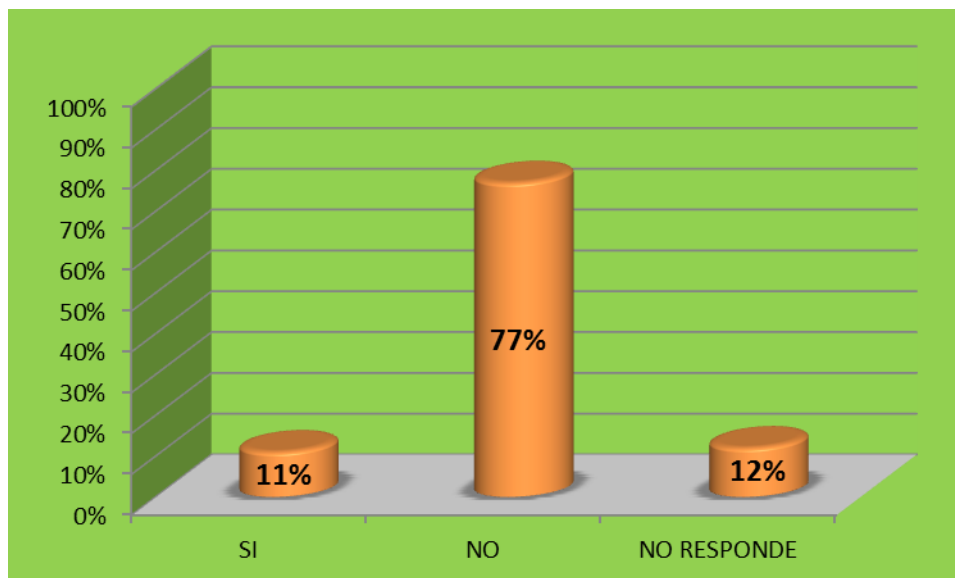


El 61% de los encuestados manifiesta que el actual proceso de reclutamiento y selección de personal en la institución es malo, un 11 % señala que el proceso en cuestión es insuficiente; por los que añadiendo al primer resultado se obtiene un 72 %, porcentaje que motiva a continuar con la propuesta que se realice.

¿CONOCE EL TEXTO DE LA MISION Y VISION DEL BANCO?

- a) Si
- b) No
- c) No responde

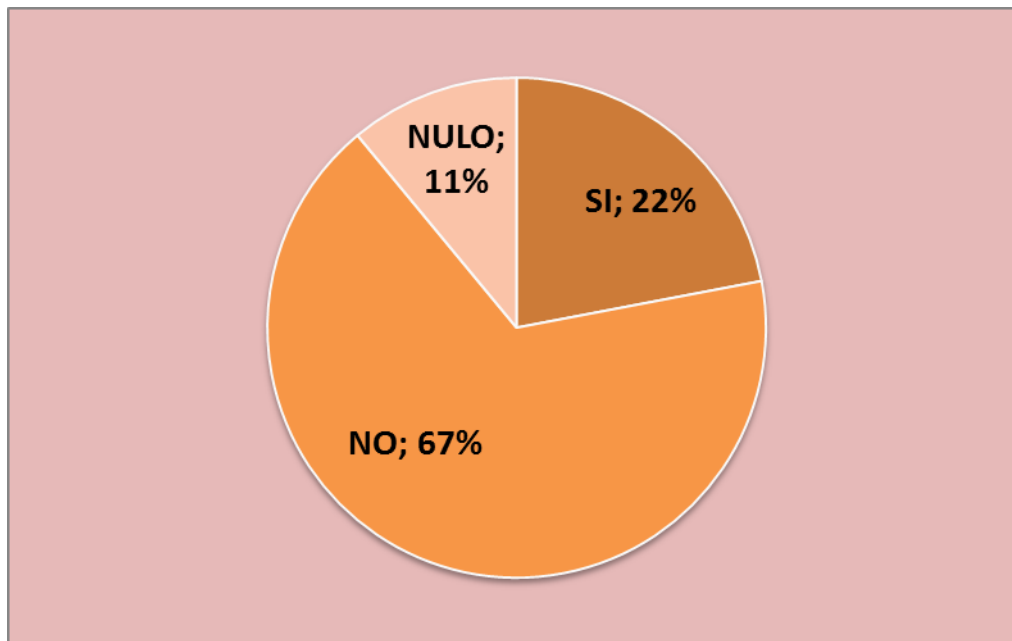
GRÁFICO Nº 5



El 77 % de los encuestados respondió que no conoce los mencionados textos pues todos ellos ingresaron directamente a prestar sus servicios en el marco de sus funciones que establece su manual de puestos. Lo cual dificulta el compromiso y la fidelidad con la institución.

¿CUANDO USTED INGRESO A TRABAJAR AL BANCO, RECIBIÓ CLARAMENTE LOS LINIAMIENTOS DEL OBJETIVO DE SU PUESTO?

GRÁFICO Nº 6



El 67 % respondió que cuando ingreso a prestar sus servicios al banco no le hicieron conocer el objetivo que se esperaba del puesto donde se desempeñaba, este porcentaje muestra claramente que el trabajador solo se dedica a cumplir sus funciones sin contribuir al objetivo del puesto.

7.3 ANÁLISIS

Luego del análisis correspondiente, creemos pertinente proponer la inclusión de un aspecto fundamental, y que no existe actualmente, en el reglamento que utiliza el departamento de reclutamiento de personal del banco FIE S.A. situaciones que pueden ser aplicables en las diferentes instituciones financieras, particularmente en instituciones bancarias, a fin de aprovechar las ofertas del mercado laboral; de tal manera, que el nuevo empleado se constituya en el actor fundamental para generar productividad (utilizando óptimamente la utilización de los insumos productivos), así como constituirse en el factor fundamental que contribuya a la competitividad (con calidad y precios que aventajen a la competencia) de la institución financiera o de un producto; de igual manera, que el nuevo empleado contribuya a la rentabilidad que espera la institución. Y se traducen en los siguientes puntos:

- a) Establecer con precisión al personal que conforma el área operativa con distintivos que permitan diferenciar del personal del área de apoyo administrativo. Pues el personal del área operativa es el que genera valor para el cliente externo, a través de los distintos productos que produce y ofrece el banco, como ser: recibir depósitos, cuentas corrientes realizar transacciones, conceder préstamos, cajas de seguridad y otros servicios.
- b) Una vez justificado el requerimiento del nuevo puesto deberá lanzarse una convocatoria pública interna, a fin de brindar la posibilidad al personal que cumple con el perfil a partir de la participación de empleados actuales.

En caso que no existiera empleados que cumplan el perfil requerido se lanzara una convocatoria pública externa por los distintos medios (televisivo, radial o periódico), recurriendo al método que más se adecue en cada caso. Recurriendo a las distintas fuentes de reclutamiento externo. Entre ellas:

- ✓ Universidades (de las áreas de derecho, psicología y administración de empresas)
- ✓ Competidores en el mercado laboral
- ✓ Ex empleados
- ✓ Desempleados

Aplicando algunos de los siguientes métodos:

- ✓ Anuncios
- ✓ Anuncios en periódicos
- ✓ Anuncios en revistas comerciales y profesionales
- ✓ Anuncios en otros medios
- ✓ Agencias de empleo
- ✓ Agencias de empleo privadas
- ✓ Agencia de empleo públicas

- c) A momento de reclutar al nuevo personal deberá realizarse un análisis circunstanciado del puesto, identificándolo con precisión al puesto y no dé lugar a confusiones con los cargos genéricos, así como una descripción detallada del puesto toda vez que se pone en fuego la seriedad institucional y confianza en los postulantes; asimismo, deberá hacerse énfasis en cualidades más exigentes para el desempeño de sus labores en el puesto, con el propósito de consolidar a las personas en su puesto de trabajo y de esa manera disminuir el índice de rotación de personal, recolectando con carácter previo la información inherente al puesto, con objetivos y funciones precisas.
- d) El proceso de entrevista con los candidatos potenciales se ajustará a un proceso previamente establecido. Asimismo, en la etapa de selección deberá incidirse en pruebas de simulación para el ejercicio del puesto a todos los candidatos potenciales, planteándoles problemas de la realidad del banco, con la participación indelegable de dos representantes de la unidad solicitante con el propósito de generar prestigio e imagen en el banco, con personal que satisfaga las expectativas de sus clientes, y de ese modo también sentar las bases para comprometerlos y fidelizarlos a los empleados seleccionados y al propio personal existente en la institución bancaria.
- e) Tratándose de puestos ejecutivos en el banco deberá contarse con un plan de sucesión, de tal manera que no afecte el normal desenvolvimiento del banco, con gente que tuvo la oportunidad de desempeñarse de manera interina.
- f) Asimismo la aplicación de un procedimiento que incluya la participación de los aspectos señalados en los incisos precedentes, de la siguiente manera:

- Con carácter previo a la convocatoria, la unidad solicitante deberá diseñar la descripción del puesto con todo detalle, con el visto bueno del jefe inmediato superior, y enviar oficialmente la nota de solicitud a la gerencia de talento humano.
- En lo relacionado a la entrevista técnica, y con la participación con dos representantes de la unidad solicitante deberán simular problemas que pudieran presentarse en la unidad requerida para que los postulantes planteen soluciones técnicas.
- En la instancia decisiva de selección deberá mantener comunicación con las referencias personales que propone el postulante para preguntar si lo conoce al postulante en su trayectoria profesional. Si se tratara de la procedencia de un trabajo anterior deberá preguntarse las causales de la disolución de la relación contractual (obrero patronal).

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Luego de la elaboración de la presente monografía se llega a las siguientes conclusiones:

- Se ha satisfecho tanto con el objetivo general como con los objetivos específicos planteados como respuesta a los problemas vigentes en el proceso de reclutamiento y selección de personal del banco FIE S.A. Los mismos que pueden ser aplicables también en otras instituciones
- La presente monografía constituye un verdadero aporte académico a una institución financiera, aportando a la selección de personal idóneo y con competencias de tal manera que contribuya en la imagen y la productividad del banco.
- En la institución, objeto de estudio, se ha
- identificado algunas debilidades en el proceso de reclutamiento y selección de personal que fueron subsanadas en la propuesta.
- En la institución, objeto de estudio, se aplican dos modalidades de contratación de personal, como ser:

Convocatoria interna cuando existe la posibilidad de proveer con un personal de la empresa que cumpla los requisitos exigidos en el perfil de puesto.

Convocatoria externa ante la inexistencia de personal de la institución que satisfaga la expectativa de la empresa, lanzando la convocatoria pública para que puedan participar todos los interesados en el puesto.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones con la presente monografía tiene la calidad de ser factibles por no requerir presupuestos adicionales ni otro personal adicional. Por lo que se recomienda lo siguiente:

- Aprobar la presente propuesta mediante las instancias orgánicas respectivas en el banco.
- Aplicar a través de la Gerencia de talento humano la presente propuesta. En todos los casos de reclutamiento y selección de personal.

BIBLIOGRAFÍA

- “Gestión del talento humano” Alberto Chiavenato

- “Administración de recursos humanos” México 2005 Mondy R. Wayne y Noe, Robert M.

- <https://concepto.de/banco-institucion-bancaria/>

- <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>

ANEXOS

ANEXOS

GERENTE GENERAL	GERENTE DE DIVISION DE NEGOCIOS
GERENTE NACIONAL DE BANCA MICROEMPRESA	GERENTE NACIONAL DE BANCA PYME
GERENTE NACIONAL DE BANCA CORPORATIVA Y EMPRESA	GERENTE NACIONAL DE MARKETING ESTADISTICO
GERENTE NACIONAL DE FINANZAS	GERENTE NACIONAL DE OPERACIONES
GERENTE NACIONAL DE ASUNTOS JURIDICOS	GERENTE NACIONAL DE TALENTO HUMANO
GERENTE NACIONAL DE TECNOLOGIA	GERENTE NACIONAL DE DESEMPEÑO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
GERENTE NACIONAL DE AUDITORIA INTERNA	GERENTE NACIONAL DE RIESGO INTEGRAL

ANEXO 2

