

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



PROGRAMA DE INDUCCION PARA EL PERSONAL
FRONT OFFICE DE LA ENTIDAD FINANCIERA
BANCO UNION S.A.

Curso de Actualización – P.E.T.A.E.N.G 14° versión
para la obtención del grado de Licenciatura

Por: GABRIELA SUSAN HURTADO PACHECO

La Paz – Bolivia
2022



DEDICATORIA

Este trabajo dedico a mis padres, hermanas, mi pareja, que estuvieron apoyándome durante todo este tiempo, y en especial quiero dedicar a mis hijos Antonella, Jorgito, y kimberly que son uno de los grandes motivos y motores para seguir y salir adelante.



AGRADECIMIENTO

**A DIOS POR NO DEJARME CAER EN MOMENTOS DIFÍCILES Y GUIARME
EN CADA PASO, A MIS PADRES POR HABERME FORMADO
E INCULCADO VALORES,
ESPECIALMENTE A MI MAMITA ANTONIA QUE ESTABA CONMIGO EN
TODO ESTE PROCESO, A MI HERMANA MÓNICA POR GUIARME Y
BRINDARME SUS CONOCIMIENTOS,
A MIS DOCENTES EN ESPECIAL AQUELLOS QUE ESTUVIERON TODOS
LOS DÍAS CON LAS CLASES DE ACTUALIZACIÓN, GRACIAS POR EL
APOYO Y PACIENCIA.**



INDICE

| | |
|-----------------------------------------------------------|--------------|
| 1.1 INTRODUCCION | Pag.8 |
| CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES | |
| 1.1 IDENTIFICACION Y FORMULACION DEL PROBLEMA | Pag .10 |
| 1.1.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA DIAGRAMA DE ISHIKAWA | Pag. 11 |
| 1.1.2 FORMULACION DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | Pag. 12 |
| 1.2 OBJETIVOS | Pag. 12 |
| 1.2.1 OBJETIVOS GENERALES | Pag.12 |
| 1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS | Pag.12 |
| 1.3 JUSTIFICACION | Pag. 13 |
| 1.3.1 JUSTIFIACION TEÓRICA | Pag. 13 |
| 1.3.2 JUSTIFICACION PRÁCTICA | Pag. 13 |
| 1.3.3 JUSTIFICACION METODOLÓGICA | Pag. 13 |
| 1.3.3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN | Pag.14 |
| 1.3.3.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN | Pag.15 |
| 1.4 ALCANCE | Pag.15 |
| 1.4.1 ALCANCE TEMPORAL | Pag.15 |
| 1.4.2 ALCANCE GEOGRAFICA | Pag.15 |
| 1.4.3 ALCANCE INSTITUCIONAL | Pag.15 |



CAPITULO 2. MARCO TEORICO

| | |
|-----------------------------------------------|---------|
| 2.1 CONCEPTOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | Pag. 16 |
| 2.2 CAPITAL HUMANO | Pag.16 |
| 2.3 INDUCCION | Pag.18 |
| 2.4 LA RE-INDUCCIÓN DE PERSONAL | Pag.29 |
| 2.5 DIFERENCIA ENTRE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN | Pag.30 |
| 2.6 LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO | Pag. 30 |
| 2.7 ENTIDAD FINANCIERO | Pag.31 |
| 2.8 CALIDAD Y SATISFACCION | Pag.34 |

CAPITULO 3. MARCO INSTITUCIONAL

Pag.36

CAPITULO 4. MARCO PRÁCTICO

Pag.39

CAPITULO 5. CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

| | |
|---------------------|--------|
| 5.1 CONCLUSIONES | Pag.56 |
| 5.2 RECOMENDACIONES | Pag.57 |

6. BIBLIOGRAFIA

Pag.58



Resumen

La Entidad Financiera Banco Unión S.A. a pesar de desarrollar un proceso óptimo de selección de personal, para elegir al candidato idóneo para cada cargo, al no contar con un Programa de Inducción específico para el personal nuevo, presenta una deficiencia y amenaza para la entidad,

El presente trabajo tiene como objetivo determinar lo importante que es contar con un Proceso Inducción para los empleados nuevos, debido a que es significativo responder de manera positiva a las expectativas que trae consigo un nuevo empleado desde su primer día de trabajo

Desarrollar un programa de inducción específicamente para el personal nuevo Front Office, personal que tendrá relación directa con los clientes, permitirá que el nuevo empleado se desenvuelva y desarrolle sus funciones, de forma segura y responsable, asimismo lograra que la entidad cuente con un personal que se identifique desde un principio con la misión visión, valores y patrones de conducta características de la entidad.

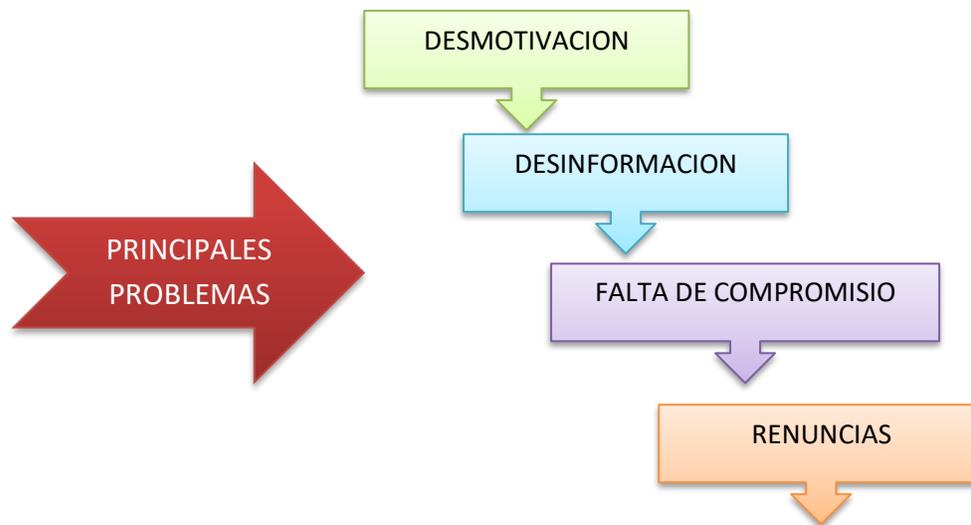
El programa de inducción sugerido tiene las siguientes 4 etapas:



GRAFICA1 –ELABORACION PROPIA



Una vez aplicado el Programa de Inducción, se espera reducir considerablemente los principales problemas identificados en el personal, en el cual nos enfocamos como objeto de estudio, personal Front Office:



GRAFICA 2 – ELABORACION PROPIA

***Los servicios son lo único que los bancos pueden vender,
son la única manera de ser diferentes”
(Gray y Harvey, 1997, p. 71)***



1. INTRODUCCION

Para ser competentes y alcanzar objetivos, en la actualidad las empresas, cada vez dan más importancia a los procesos que son parte de la gestión del talento humano, asimismo es importante resaltar que todos los empleado que son parte de la empresa son la base fundamental, para que ésta crezca y permanezca competente en el mercado.

A pesar de que una empresa invierte tiempo y recursos para llevar a cabo un proceso óptimo de Selección de Personal y lograr encontrar la persona idónea que ocupe y desarrolle las tareas de un cargo en la empresa.

La inducción como proceso de sensibilización y socialización de la empresa hacia el nuevo empleado, a efecto de que se familiarice y tome como propios la visión y misión, objetivos organizacionales, y que se identifique con la cultura de la empresa.

El nuevo empleado debe necesariamente debe ser parte de un PROGRAMA DE INDUCCION, este proceso es fundamental debido a que permitirá al nuevo empleado conocer todos los aspectos ya mencionados de la empresa e ira creando vínculos recíprocos con la misma.

El desempeño laboral del empleado, está estrechamente relacionado con la calidad de información que se reciba en el proceso de inducción, pues ha quedado comprobada dicha concordancia, ya sea en beneficio o en detrimento de la organización, por lo que los directores de las mismas deben tener especial énfasis en este.

Según en el artículo investigativo (**Plubinews, (2012)**), nos dice que la inducción es necesaria para el buen desempeño, al realizar un estudio en el personal de la empresa SommerGroup, se demuestra que muy pocos trabajadores son capacitados correctamente



para ejercer un nuevo puesto laboral. Y se hace la pregunta ¿cuál es la fórmula para que un empleado recién contratado cumpla a cabalidad las funciones que le fueron otorgadas? La respuesta es sencilla una amplia y buena inducción.

Conociendo la importancia de la inducción queremos que el departamento de gestión de talento humano tome como una opción nuestra propuesta de crear un programa de inducción dando herramientas que de manera sistemática desarrolle dicho programa paso a paso.

La inducción es el primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, se trata de posicionarlas en sus labores dentro de la organización y, de esa manera, clarificarles su papel y los objetivos institucionales. (Chiavenato)



CAPITULO 1.

ASPECTOS GENERALES

1.1 IDENTIFICACION Y FORMULACION DEL PROBLEMA

Es necesario que las empresas u organizaciones comprendan la suprema importancia de contar con un Proceso de Inducción, es imprescindible, no solo para el nuevo empleado, sino de igual manera a consideración del empleador y de la organización.

La entidad Financiera Banco Unión S.A. la cual será objeto de análisis y estudio, para el presente trabajo, cuenta con una gran cantidad de personal denominados empleados Back office (personal que no tiene contacto directo con los clientes) y empleados Front office (personal que tiene contacto directo con los clientes).

Esta entidad tiene dentro de sus manuales, el manual de proceso de Capacitación, que se aplica a todos sus empleados, continuamente se realizan capacitaciones periódicas a todo el personal sin diferenciar la antigüedad de los mismos. Estas capacitaciones se diferencian del personal operativo (cajas, plataforma de atención al cliente). El personal Front office son capacitados de forma presencial con uno o varios expositores que guían el trabajo que deben realizar.

El nuevo empleado Front office cuando ya forma parte de esta entidad, los primeros días de su incorporación debe revisar y leer toda la información que está plasmada en la página de la entidad, dentro de la información que debe conocer el nuevo trabajador esta la, historia, visión, misión, el manual de funciones del cargo, además de manuales y reglamentos del área al que pertenece, de manera autodidacta.

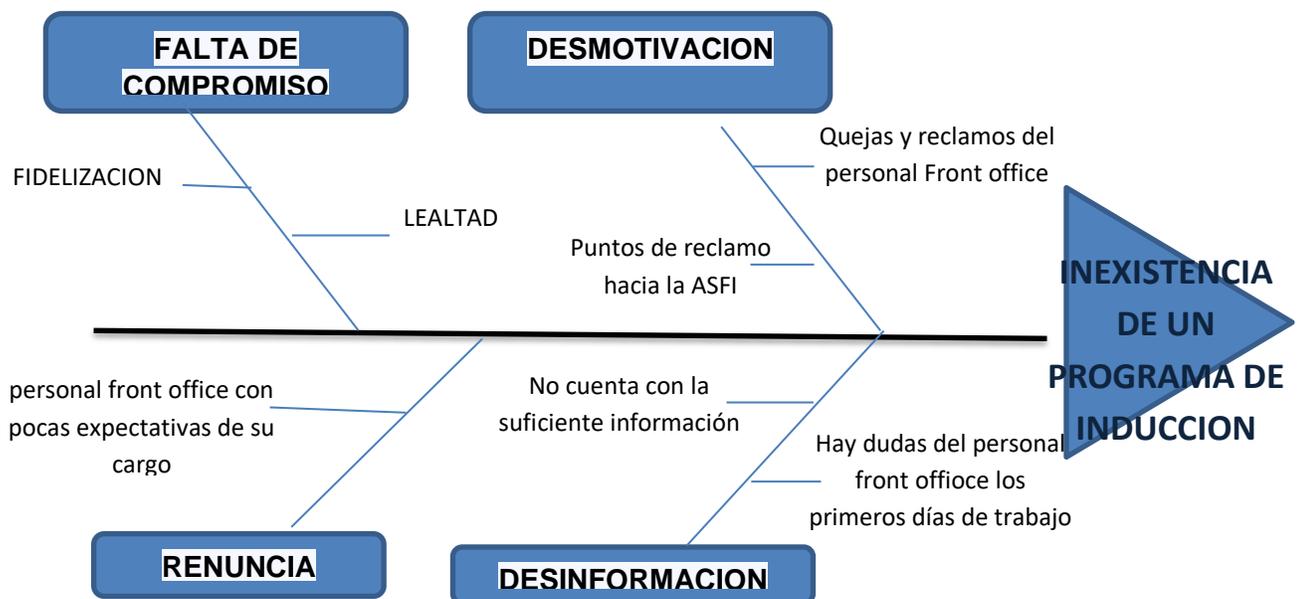
El personal Front office está más expuesto a recibir quejas y reclamos de los cliente por el mismo hecho de trabajar directamente con ellos, y muchos de ellos no tienen la paciencia o no tienen un buen trato y el puesto no cubre con sus expectativas, ocasionando muchas veces la renuncia de estos mismos.



Conociendo la forma en que un nuevo empleado ingresa a la entidad, y ver que el personal front office es quien da la cara por la entidad se identificaron los siguientes problemas.

- La entidad no cuenta con un programa de INDUCCION definido y específico para los nuevos trabajadores, que van a formar parte de la entidad.
- Se identificó que la entidad por la naturaleza que tiene, tiende a ser muy observada y criticada por los clientes, asimismo se observó que existen muchas quejas de forma escrita y verbal efectuadas por los clientes, por varios motivos, una gran mayoría de las quejas se refieren al trato inapropiado o mala información que brindan los empleados de la entidad.
- También se observó que la entidad tiene puntos de reclamo (quejas formales que realizan los clientes ante la ASFI), estas deben seguir un proceso para subsanar y responder con informes a la ASFI (Autoridad y Supervisión del Sistema Financiero) y dar una respuesta al cliente.

1.1.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA DIAGRAMA DE ISHIKAWA



GARFICO 3 - FUENTE: ELABORACION PROPIA



Viendo y analizando el diagrama de Ishikawa, identificamos que el personal Front office, pilar muy importante para la rentabilidad y el posicionamiento de la entidad debe tener un programa de inducción adecuado a su cargo.

Con un buen programa de inducción, lograríamos que el personal nuevo Front Office, se sienta motivado y daría lo mejor de el para satisfacer las expectativas que le empresa requiere, por tanto se tendría buenos resultados en la contratación realizada.

1.1.2 FORMULACION DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Realizar un programa de inducción para una mejor adaptación y orientación del personal Front office de la entidad financiera Banco Unión S.A.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVOS GENERALES

El objetivo principal del programa de Inducción para el Personal Front Office es facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la entidad y a su puesto de trabajo, con información que le ayude con un buen desarrollo laboral.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Generar en el trabajador desde el inicio un sentido de confianza y pertenencia para con la entidad
- Generar un ambiente en el que se sienta bienvenido y satisfecho de iniciar su trabajo
- Proporcionar al nuevo trabajador la información necesaria para poder adaptarse a su nuevo trabajo e identificarse con la organización.
- Desarrollar en el personal Front Office actitudes positivas para con el cliente como también con los de su sección, jefes y compañeros.

1.3 JUSTIFICACION



1.3.1 JUSTIFICACION TEORICA

Al ser un trabajo de investigación debe sustentarse en la teoría para que se diferencie del saber tradicional heredado, por lo tanto, el presente trabajo tomara la teoría para fundamentar el problema como la propuesta. La teoría valida las diferentes acciones y dirección indicándonos que lo alcanzado estuvo mal o podría haberse hecho mejor. La teoría es como ese manual que nos indica cómo manejar los cursos de acción que estrategias tomar de acuerdo a las características de nuestra organización, nos advierte de errores que podamos incurrir, en definitiva, es una guía que nos orienta para no cometer errores, o por lo menos, cometer los menos posibles.

Es por esta razón que me impulsa a investigar el problema de la inducción del personal nuevo que trabaja con el cliente, es darle valor teórico para que la información que se obtenga tenga un sustento un peso conceptual el cual respalde la afirmación de nuestra propuesta.

1.3.2 JUSTIFICACION PRACTICA

El presente trabajo ofrece una introducción práctica e integral a los conceptos y técnicas para mejorar el desempeño, la productividad y el rendimiento del personal Front Office del Banco Unión, ofrece una base firme conceptual de uno de los factores que intervienen en la planeación de talento humano. Y las técnicas y herramientas para desempeñar el trabajo con mayor eficiencia.

Queremos dar “un granito de arena” para esta área de Talento Humano, para ayudar a que los nuevos empleados tengan un mejor rendimiento y sobre todo que se sientan parte de la entidad.

1.3.3 JUSTIFICACION METODOLOGICA

La ciencia es un tipo particular y específico de conocimiento, es preciso seguir determinados procedimientos que nos permite alcanzar el fin que procuramos: no es posible obtener un conocimiento racional, sistemático y organizado actuando de cualquier



modo: es necesario seguir algún método, algún camino concreto que nos aproxime a esa meta. (Sabino, 1992, p.23)

A continuación, se identificará el tipo y el método de investigación que guiará el presente trabajo:

1.3.3.1 Tipo de investigación

a) Descriptiva. “La investigación descriptiva es la que se utiliza, tal como el nombre lo dice, para describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretenda analizar”.

La investigación descriptiva no consiste únicamente en acumular y procesar datos. El investigador debe definir su análisis y los procesos que involucrará el mismo. De esta manera se pretende conocer la problemática para posteriormente establecer mecanismos o herramientas para lograr del personal nuevo un desempeño exitoso.

b) Explicativa. La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones. De esa manera se pretende ver explicar la causa y el efecto del problema citado.

c) Narrativa. La investigación narrativa se entiende como una condición ontológica de la vida social y a la vez un método o forma de conocimiento. Los relatos y narraciones de las personas son recursos culturales que en gran medida dan sentido a la vida de las personas. Por tanto escuchar sus relatos ayuda en el trabajo que se pretende realizar.

1.3.3.2 Técnicas de investigación



La observación: No solamente es la más universal si no la más antigua, porque coloca al investigador frente a la realidad de manera inmediata, la captación de lo que acontece en el entorno del investigador es de tipo sensorial, y como tal puede estar sesgada a partir de las limitaciones propias de los sentidos, por lo que se recomienda que sea:

- **Estructurado:** Porque el investigador previamente tiene que delimitar que aspectos va a observar escogiendo lo que es más importante a lo que le interesa. Así mismo es muy conveniente que el investigador se ponga en contacto con la realidad para de esa forma tener en cuenta un interés real por conocer lo que acontece a su alrededor, “Lo Estructurado es lo que no previamente se elabora”.
- **Participante:** Se refiere a la intervención personal o directa de quien dirige la investigación o cuando se utiliza a otras personas para recoger información significa también que es una garantía de la objetividad que se pretende dar a la información recogida.

1.4 ALCANCE

1.4.3 ALCANCE TEMPORAL

El presente trabajo tomo como referencia el 1er semestre del presente año

1.4.4 ALCANCE GEOGRAFICA

El presente trabajo fue realizado en la ciudad de La Paz

El sector terciario se define como el sector de comercio y prestación de servicios, y es donde se desarrolla la distribución y comercialización de los bienes tangibles e intangibles, como la oferta de servicios prestados a empresas o particulares. Se destaca en este sector, los servicios comerciales, bancarios, turísticos, etc.

Unidad de análisis. - La unidad de análisis para este trabajo es el personal Front office (servicio al cliente) de la entidad bancaria banco unión S.A.

1.4.5 ALCANCE INSTITUCIONAL



Banco Unión S.A. Agencia Montes, Ciudad de La Paz, Bolivia..

CAPITULO 2.

MARCO TEORICO

2.1 Conceptos de Gestión de Talento Humano

GESTION DEL TALENTO HUMANO

La administración como ciencia social tiene como objeto de estudio las organizaciones; en este contexto todas sus funciones deben gestionarse de manera adecuada, con igualdad de importancia, destacando la gestión del talento humano. Al respecto, plantea **Suárez (2011: 93)**, que, en la actualidad, se vive en una sociedad con grandes transformaciones estructurales, económicas, sociales y culturales, en la cual los cambios se evidencian de manera vertiginosa, atendiendo a una complejidad que no admite precedentes.

En este sentido, **Chiavenato (2009)**, afirma que la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Por su parte Eslava (2004), confirma que gestionar el talento humano, consiste en asumir un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

La persona es vital para la operación eficaz de una institución, es su activo más importante, a pesar de que no aparecen reflejados en los balances generales como una categoría en sí misma a pesar de la gran cantidad de dinero que se invierte en ellos **(Koontz y Weihrich, 2004)**.



En los tiempos actuales las organizaciones han ido cambiando y dando paso a la nueva gestión del talento humano, donde la persona es el principal actor para darle éxito.

MODERNA GESTION DEL TALENTO HUMANO

“La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.” **(Chiavenato, I. (2010), Gestión del Talento Humano, Colombia, Editorial McGRAW-HILL, Cuarta Edición)**

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- **Son seres humanos:** esta quiere decir que están dotados de su propia personalidad que son diferentes, conocimientos, habilidades, destrezas, y tiene “Capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no recursos de la organización”.
- **Activadores inteligentes:** de los recursos organizacionales, se refiere a que impulsan la organización, y le dan su talento, inteligencia y van aprendiendo a adaptarse a todos los cambios. “Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, u no agentes pasivos inertes y estoicos.”
- **Socios de la organización,** las personas en las empresas invierten esfuerzo, dedicación, compromiso, responsabilidad, esperando a que la empresa les compense estas inversiones con incentivos financieros, crecimiento profesional y otros; de aquí viene la reciprocidad de la interacción de persona y organización. Estas pueden llevarles al éxito.

2.2 CAPITAL HUMANO

“El concepto de talento humano conduce necesariamente al capital Humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito”. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:



a) **Talentos:** Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.

2.3 INDUCCION.-

Definición Para **Chiavenato (2009)**, la inducción es el primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, se trata de posicionarlas en sus labores dentro de la organización y, de esa manera, clarificarles su papel y los objetivos institucionales.

Mercado (2010), refiere que, si bien el proceso de selección del personal se constituye en una herramienta fundamental para contribuir al éxito en el desempeño de un empleado, en sí mismo no es suficiente para garantizar la adaptación de la persona al cargo y el logro de resultados en un corto plazo. Es así como la inducción se constituye en un proceso necesario para maximizar las potencialidades que el nuevo empleado puede desarrollar.

Este proceso está orientado a facilitar:

- La integración entre el individuo y la empresa, con el fin de brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la misma,
- Para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.
- El programa de inducción tiene por objeto familiarizar al personal de la institución, tanto fijo como de nuevo ingreso, con las políticas institucionales.
- El proceso inductivo es el conjunto de actividades que se llevan a cabo dentro de una empresa, institución u organización a efecto de presentar la entidad a los nuevos miembros, cuyo objetivo es el de socializar al personal de nuevo ingreso



con los valores, misión, visión, objetivos, fines, reseña histórica, políticas, normas, servicios que presta, estructura jerárquica y organizativa, procedimientos, beneficios, entre otros, que permiten lograr el mayor grado de identificación y pertenencia del nuevo miembros para con la organización.

La inducción, llamada también orientación o integración, es uno de los pasos concretos de la socialización del nuevo empleado con la empresa, la cual busca una eficiente adaptación del nuevo miembro no solo al espacio físico en el cual habrá de desempeñarse, sino para que se adapte de la mejor manera a la parte mística y filosófica de la estructura empresarial, a efecto de conseguir un mejor acoplamiento en ambas áreas y lograr, con ello, una mejor identificación y sentido de pertenencia, lo que al final de cuentas, incidirá directamente en el desempeño de aquel empleado recién ingresado.

Dessler (2009) menciona que la inducción es el proceso que permite proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores cotidianas.

2.3.1 Clasificación del proceso de inducción.

El proceso inductivo se puede clasificar a nivel general dentro de la organización, específico del puesto al cual se dirige el nuevo integrante. A. Inducción institucional o inducción general.

Prada Y Rivas (2009), argumentan que existe la inducción general y la inducción específica.

A. Inducción General: el trabajador recibe un bosquejo amplio sobre la organización, labor que está a cargo del departamento de Recursos Humanos, el cual proporciona información general relacionada con la organización, políticas organizacionales, procedimientos, lineamientos dogmáticos y filosóficos de la organización, políticas salariales y de incentivos, bonos, vacaciones y otros. Es el departamento de recursos



humanos el encargado de que el nuevo miembro o empleado reciba este tipo de información, sin olvidar la historia y evolución de la organización, el puesto de trabajo que habrá de ocupar, su relación con otros puestos de trabajo y departamentos, la carrera laboral a la que puede aspirar dentro de la organización, las oportunidades de crecimiento, las metas y objetivos institucionales, y toda aquella información de carácter general que ayude a un mejor desempeño laboral.

B. Inducción Específica: La orientación específica es el proceso por medio del cual al nuevo miembro se le explica la naturaleza exacta de su puesto, se hace la presentación del nuevo miembro a sus colegas, superiores, jerárquicos o subalternos además, se le explica con detalle la naturaleza de las actividades del puesto al que pertenece y las propias también se le explican las expectativas que debe llenar los requerimientos del puesto o cargo, la seguridad o precauciones que debe tener las reglas y políticas específicas de su área de trabajo y luego de eso se le da un breve recorrido por la instalación.

La inducción específica es un proceso llevado a cabo después de la inducción general ya que de hacerlo al revés, no se respetaría con las premisas de un procedimiento deductivo y coherente de ahí el nombre de inducción y se debe realizar con todos aquellos nuevos miembros que provengan de una fuente externa así como con todos aquellos nuevos miembros provenientes del reclutamiento interno, es el jefe de departamento o sección quien debe llevarlo a cabo debido a que es la persona que mejor conoce la operación inmediata y es la persona que se encuentra mejor capacitada para saber cuáles son los procedimientos y procesos a lo interno del departamento o sección.

La inducción específica se subdivide en: inducción al departamento o sección e inducción al puesto de trabajo.

2.3.2 Objetivos del proceso de inducción: Como todo proceso, el inductivo organizacional tiene sus particulares objetivos derivados de la necesidad de optimizar la competitividad del nuevo personal o del promovido.



Werther (2009), el objetivo principal es el de promover y mantener el talento humano competente requerido por cada uno de los procesos administrativos, operativos y financieros para el logro de los objetivos institucionales y el desarrollo humano del equipo de trabajadores.

Los objetivos específicos del proceso inductivo son:

- el proporcionar a la institución la fuerza laboral eficiente para alcanzar los fines de cada área de trabajo, a través de un proceso de selección efectivo;
- consolidar, mantener y desarrollar un equipo de personas eficientes con competencias, compromiso y satisfacción suficientes para alcanzar las metas organizacionales mediante procesos de inducción.
- capacitación y desarrollo claramente definidos; realizar una planeación eficiente de las necesidades de los empleados para garantizar la ubicación oportuna y consecuente del talento humano, en virtud de sus competencias, capacidades y habilidades.
- evaluar el desempeño con el fin de mejorar la calidad para lograr una mayor eficacia en todos los niveles de la organización y generará mantener condiciones organizacionales que garanticen la satisfacción de los clientes y de los trabajadores, así como el logro de sus fines personales por medio de los procesos de remuneración, compensación y bienestar social que satisfagan sus necesidades particulares.

Alles (2011) refiere que el objetivo principal de la inducción es proporcionar al nuevo empleado la información necesaria para poder adaptarse a su empleo e identificarse con su empresa, así como a facilitar la adaptación de los nuevos empleados al ambiente laboral; dar al personal toda la información necesaria tal como, su historia, políticas, reglamentos, servicios y productos; desarrollar en el personal actitudes positivas hacia su trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros; demostrar a los empleados el interés que tiene la empresa por su integración al puesto; y despertar sentimientos de satisfacción



y de orgullo para la organización, entre otros. El proceso de inducción tiene como propósito primario encaminar al nuevo elemento en una dirección compatible con la misión, visión, metas, cultura y filosofía organizacional, es en la inducción que se introduce a los nuevos empleados a la organización, así como a sus tareas específicas y las del departamento; en este proceso se realizan las presentaciones pertinentes con las personas que tendrán una relación directa o indirecta con el nuevo miembro y se le muestra el lugar de trabajo y las instalaciones; un programa efectivo de inducción debería, por lo menos, reducir la ansiedad del nuevo miembro, reducir la rotación de personal, ahorrar tiempo en el futuro y despertar expectativas claras en torno al puesto y a la organización, pero sobre todo debería despertar estas expectativas acerca del futuro personal y profesional del nuevo miembro, tanto dentro como fuera de la organización, ya que deberá tomar en cuenta los posibles ingresos y tiempo libre para provechar en su preparación.

2.3.3 La necesidad de brindar un proceso de inducción:

Cuando una persona ingresa a una organización o es promovida o cambiada de puesto, se presenta una nueva problemática y desafíos a la misma, para el departamento y para el jefe inmediato, ya que es labor de todos ellos procurar un correcto y adecuado proceso inductivo a efecto de que ésta nueva persona, no desentone con el recurso humano de la empresa. Si el recurso humano es externo, el proceso de inducción será más meticuloso si el miembro es recurso interno ya que en este último caso está más acostumbrado a las políticas organizacionales y a la cultura interna, pero si la organización se encuentra frente al primer caso, la inducción se realizará de una forma más exhaustiva y debe dedicársele mucho más tiempo, por la falta de conocimiento de los procesos internos, falta de conocimiento de las personas y puestos, así como de las relaciones laborales que de la interrelación e interacción de las personas mencionadas resulten. El proceso inductivo procura brindar un sentimiento de seguridad al nuevo trabajador, aplacar la ansiedad, la tensión y el nerviosismo por el inicio de una nueva experiencia laboral que por lo general es incierta y que puede provocar frustración. El proceso de inducción tendrá sobre todo a



que el grupo inmediato con el que se relacionará el nuevo miembro le acepte y lo reconozca como amigable, no obstante puede darse el caso de que el nuevo miembro provoque en su grupo inmediato sentimiento negativos como suele suceder cuando se percibe que alguien del grupo puede perder su puesto, que el grupo se desintegre, o que el nuevo miembro represente el papel que alguno de los antiguos miembros. Es importante tener en cuenta que el proceso de inducción puede variar según al tiempo, intensidad y calidad, lo cual dependerá de que si el recurso humano es externo o interno, de que si la persona ya ha tenido experiencia en el mismo puesto en otra organización o si el recurso humano interno ha tenido algún tipo de acercamiento o capacitación al departamento o puesto al que se le promoverá, estos y otros factores deberá atender el director del departamento de recursos humanos para determinar la calidad y cantidad de inducción que necesite el nuevo elemento. El proceso inductivo es de vital importancia para la exitosa gestión del nuevo trabajador y un futuro desempeño laboral óptimo, ya que de ese proceso inductivo depende en gran manera el grado de aceptación que tengan los compañeros de trabajo, así como el grado de identificación que tenga para con la organización, de ahí la necesidad e importancia de proveer de un buen proceso de inducción al nuevo miembro.

2.3.4 El reglamento interno de trabajo y su importancia como herramienta de inducción:

El reglamento es una herramienta que puede ser utilizada en el proceso de inducción, reglamento interior de trabajo es el conjunto de normas elaborado por el patrono de acuerdo con las leyes, reglamentos, pactos colectivos y contratos vigentes que lo afecten, con el objeto de precisar y regular las normas a las que, obligadamente, se deben sujetar él y sus trabajadores con motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo. Este documento contiene las reglas de orden técnico y administrativo pertinentes para la buena marcha de las actividades de la empresa, las relativas a la higiene y seguridad a efecto de prevenir, las enfermedades de tipo profesional, instrucciones para prestar primeros



auxilios en caso de accidente y, en general, todas aquellas otras que se estimen necesarias para la conservación de la disciplina y cuidado de los bienes e intereses de la empresa. Es por los motivos expresados que el reglamento interno de trabajo puede ser una herramienta muy útil para el proceso inductivo de los nuevos miembros dentro de una organización, ya que, al ser sus normas redactadas con apego a las normas constitucionales, a las leyes, a los reglamentos y sobre todo, a los tratados y convenios en materia laboral aceptados y ratificados por el Estado de Guatemala, le proveen de mayor seguridad jurídica tanto a los patronos como a los trabajadores.

Chiavenato I. 2008 Gestión del Talento Humano Pag.39 Cuarta Ed.

2.3.5 Métodos a utilizarse en el proceso de inducción

Se llama método del griego meta (más allá) y hodos (camino), literalmente camino o vía para llegar más lejos, al modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado.

Con la finalidad de que los nuevos empleados de la Organización logren alinearse a sus objetivos institucionales, en el momento del proceso de inducción se deberá considerar los siguientes métodos que se utilizan en el proceso educativo:

- **El Entrenamiento:** La palabra entrenamiento tiene muchos significados. Algunos especialistas en Administración de personal consideran que el entrenamiento es un medio para desarrollar la fuerza laboral en los cargos ocupados. Otros lo interpretan con más amplitud y conciben como el entrenamiento como un medio para lograr un desempeño adecuado en el cargo, y extienden el concepto a una nivelación intelectual lograda a través de la educación general. Otros autores se refieren a un área genérica denominada desarrollo, la cual dividen en educación y entrenamiento: “el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo”



Propósitos básicos del entrenamiento:

El entrenamiento entendiéndose desde el punto de vista educativo, podemos considerar que su propósito se encuentra enmarcado en un cambio de comportamiento de la persona que a partir de la transmisión de información y nuevos conocimientos y técnicas genere por si solo el desarrollo de:

1.- Desarrollo de habilidades: Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Es un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que se van a ejecutarse.

2.- Desarrollo o modificación de actitudes: En general, se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de superación, en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. También puede implicar adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como en el caso de entrenamiento de vendedores, promotores, etc.) o técnicas de ventas.

3- Desarrollo de conceptos: El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

- **Formación:** Para definir la Formación desde el punto de vista organizacional revisaremos la perspectiva de algunos autores:

Para R. Buckley y Jim Caple (1991), formación es un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades a través del aprendizaje, conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades en el mundo es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente un trabajo o una tarea dada.



Para Del Pozo Delgado (1997), formación es el término más usado en la mayoría de las empresas; su uso implica que además de incidir en aspectos técnicos (destrezas y conocimientos) influyen en actitudes, que deben ser compartidas por todos los miembros de la empresa. Trata de mejorar de manera más completa al individuo.

Para Fiol (1999), quien utiliza el término formación y enfatiza en la variante de formación-acción como un proyecto que se utiliza para la realización de trabajo individual o colectivo que los participantes tienen que llevar a cabo en su empresa. Señala entre las características básicas de este proyecto, que se centra en el “saber”, el “saber hacer” y el “saber estar”.

Formación específica: Es la que incluye una enseñanza teórica y práctica aplicable directamente en el puesto de trabajo actual o futuro del trabajador en la empresa beneficiaria, y que ofrece cualificaciones que no son transferibles, o sólo de forma muy restringida, a otras empresas o a otros ámbitos laborales.

- **Aprendizaje:**

El aprendizaje es una de las funciones mentales más importantes del ser humano, se relaciona con la educación y el desarrollo personal.

Se denomina aprendizaje al proceso de adquisición o modificación de conocimientos, destrezas, habilidades, valores y actitudes, posibilitado mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia.

Dicho proceso, puede ser entendido a partir de diversas posturas, lo que implica que existen diferentes teorías vinculadas al hecho de aprender. La psicología conductista, al estudiar el comportamiento y la forma de modificar la conducta, describe el aprendizaje de acuerdo a los cambios que pueden observarse en la conducta de un sujeto.



El aprendizaje humano se define como el cambio relativamente invariable de la conducta de una persona a partir del resultado de la experiencia. Este cambio es conseguido tras el establecimiento de una asociación entre un estímulo y su correspondiente respuesta.

Herramientas del Aprendizaje

Las tecnologías de la información muy utilizadas en la actualidad permiten generar, acceder, transferir, compartir y codificar conocimientos e información; promueven a mejorar la comunicación, colaboración y la búsqueda de conocimiento personal por lo que las consideraremos como herramientas del aprendizaje.

En el ámbito laboral es infructuoso memorizar los contenidos o la información, es importante interpretar y analizar esto realmente es útil en el desempeño laboral, muchas de las situaciones que se tienen que sortear en las actividades diarias, están relacionadas a las acciones antes mencionadas.

Estamos en un mundo cambiante y donde la información se encuentra a disposición de todos, por lo tanto es necesario ser competitivo en lo que se hace, existen una serie de herramientas para facilitar el aprendizaje, la clave está en elegir la más adecuada, entre la lista tenemos:

Herramientas de aprendizaje visual:

- Redes Sociales.
- Enciclopedias.
- Computadores.
- Tabletas electrónicas.
- Aulas virtuales.
- Bibliotecas.
- Aulas presenciales.
- Blogs.



2.4 LA RE-INDUCCIÓN DE PERSONAL

Claramente observamos que el proceso de inducción de personal se convierte en la catapulta hacia la consecución de los objetivos de una organización mediante la correcta integración de un empleado a su cargo; bajo esta premisa pasaremos a la RE-INDUCCION DEL PERSONAL, tomando en cuenta el cambio como motor de la gestión empresarial, la re inducción será el hilo conector de los empleados y la organización ya que mediante esta comunicaremos todos los cambios organizacionales que se presenten.

2.4.1 Definición y Objetivos de la re-inducción de personal

Entenderemos como Re inducción de personal el proceso mediante el cual la empresa reorienta la integración de todo su personal a su cultura organizacional, comunica a sus empleados sobre todas de las reformas que se produzcan en la organización, así como todos los cambios en la estructura organizativa, cargos y puestos de trabajo, tomando también en cuenta los resultados organizacionales obtenidos en un periodo previamente establecido.

Al desarrollar un correcto proceso de re inducción proponemos la consecución de los siguientes objetivos de parte de los empleados de la empresa u organización, logrando que estos:

- Conozcan las reformas que se presenten en la organización y sus funciones.
- Actualicen sus conocimientos alineándolos con las reformas políticas, económicas y sociales.
- Renueven su compromiso con la filosofía organizacional, en la práctica de valores y principios éticos y organizacionales.
- Se informen acerca de las nuevas disposiciones en procesos de administración de personal en Gestión de Talento Humano.
- Afiancen su sentido de pertenencia e identidad para con la entidad.



- Sean conscientes y evidencien los objetivos y metas alcanzados por la organización, de los que todos han sido participes.
- Proyecten acciones, planes y programas generadores de desarrollo y crecimiento profesional personal y organizacional.

2.4.2 Importancia de la re inducción de personal

La re inducción de personal es de gran importancia puesto que mediante ella establecemos la responsabilidad y corresponsabilidad organización - empleado, alineando los objetivos organizacionales con los objetivos de los empleados tanto en su cargo, área o departamento cuanto en el ámbito general para la consecución de los mismos.

2.4.3 Cuando se debe aplicar un plan de re inducción

Como recomendación se debe realizar cada dos años ó cuando se presente una transformación institucional que lo amerite, restructuración, cambios organizacionales administrativos, etc.

Se recomienda incluir el proceso de Re inducción de personal en el Plan Operativo Anual, a fin de mantener actualizados e informados a los empleados sobre los objetivos anuales.

2.5 DIFERENCIA ENTRE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

Inducción: suele acentuar el porqué. Está diseñado para influir en las actitudes de los empleados respecto del puesto que realizaran y su papel en la organización. Para tener un programa de inducción bien integrado es fundamental la cooperación entre el personal de línea y administrativo. Debido al impacto que tiene el programa de inducción debe planearse cuidadosamente, sobre las metas de los programas los temas y los métodos para organizar y presentar la información.



Capacitación: es Aumentar el conocimiento de las personas Información acerca de la organización sus productos/servicios, políticas, directrices, reglas, reglamentos y clientes, Mejorar las habilidades y destrezas Preparar para la ejecución y la operación de tareas manejo de equipamiento, máquinas y herramientas. Desarrollar comportamientos Cambio de actitudes negativas a actitudes favorables de concientización y sensibilización de las personas los clientes internos y los externos. Elevar el nivel de abstracción Desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios.

2.6 LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

“La administración del conocimiento es la creación identificación interacción recuperación capacidad para compartir y utilización del conocimiento dentro de la empresa. Se orienta a la creación y la organización de flujos de información dentro y entre los distintos niveles organizacionales a efectos de generar incrementar desarrollar y compartir el conocimiento dentro la organización, sobre todo para incrementar el intercambio espontaneo de conocimiento entre las personas”.

A diferencia de lo que sucedía antes, cuando las empresas guardaban y escondían el conocimiento bajo siete llaves por medio de la confidencialidad, la administración de conocimiento (knowledge management) busca orientar a la empresa entera para que produzca conocimiento. lo aproveche, lo difunda, lo aplique y lucre con él . Cada persona debe agregar valor a los procesos y a los productos de la empresa. Ese valor se alcanza al compartir el conocimiento y representa la esencia de la innovación El secreto ya no está en que unos pocos detenten conocimiento sino en divulgarlo por toda la organización, en distribuirlo y difundirlo y no en retener o esconderlo.

Todo depende del conocimiento pensar, razonar decidir y hacer. Según Drucker el conocimiento es la información que transforma algo o alguien para que realice acciones o que dota al individuo o a la institución de la capacidad para actuar de manera diferente



o más eficiente. Conocimiento significa información estructurada y capaz de generar y agregar valor

<https://www.gestiopolis.com/inducccion-de-personal-que-es-tipos-y-etapas/>

2.7 ENTIDAD FINANCIERA

Según Robbins (2005), define a una Institución Financiera como “un grupo formado por entidades de crédito cuya actividad principal consiste en la captación de depósitos y en la concesión de créditos, como los Bancos, las Cajas de Ahorro y Cooperativas de Crédito”.

Una entidad financiera es un intermediario del mercado financiero. Las entidades financieras pueden ser bancos, cajas de ahorros o cooperativas de crédito, es decir, intermediarios que administran y prestan dinero; o empresas financieras, un tipo distinto de intermediarios financieros que, sin ser bancos, ofrecen préstamos o facilidades de financiamiento en dinero.

Son instituciones financieras las que se encuentran autorizadas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), para realizar operaciones de captación y colocación de créditos y pago de servicios. Estas entidades son:

- Bancos
- Banco Pyme
- Entidad financiera de vivienda (EFV)
- Cooperativas de ahorro y crédito abiertos o societarios.
- Instituciones financieras de Desarrollo. (IFD).

Todas estas se encuentran reguladas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero(ASFI),la cual cumple la función de regular y supervisar el funcionamiento de las Entidades bancarias, cooperativas, mutuales, fondos financieros, empresas de servicios complementarios y entidades que operan en el sector de valores.

2.7.1 Personal Front Office y Back Office dentro de una entidad bancaria



Tradicionalmente, el personal del Front Office son los que están en contacto con los clientes, mientras que el personal del back office son las personas detrás de escena trabajando en funciones administrativas o de apoyo.

Por supuesto, en los negocios modernos es mucho más complejo que eso, y siempre existe a menudo esa mezcla y confusión entre lo que constituye las funciones de ambas áreas.

Actualmente, “front office” y “back office” son los términos más difundidos en el mundo empresarial, por ello en este artículo te explicaremos las diferencias entre ambas áreas y cómo influyen en una empresa.

¿Qué es Front office?

El personal del Front office son las personas que generan directamente ingresos para la compañía. Esta área también consiste en gran parte de las funciones cara a cara con los clientes. Así que en una compañía, el departamento del Front office puede estar conformado principalmente por ventas y operaciones comerciales.

La excepción a la regla es el área de análisis de la renta, que si bien forma parte del Front office, no trae ingresos directamente a la empresa.

Por lo tanto, si quieres trabajar directamente en la inversión de tu negocio, por ejemplo en el comercio financiero, entonces el Front office será esencial en tu empresa.

¿Qué es Back office?

El back office está comprendido por las áreas que no generan ingresos directamente para el negocio, pero brindan una función vital de soporte y administración.

Esta área usualmente aborda los departamentos como el de informática, de operaciones, recursos humanos y contabilidad. Estos desarrollan funciones que principalmente se concentran en los procesos de la empresa.



Sin este personal, el negocio o la empresa no sería capaz de funcionar. El personal del back office también diseña el sistema de computadoras, mantiene la base de datos y maneja las finanzas de la empresa.

El front office depende del soporte del back office para funcionar efectivamente. Como resultado, las funciones técnicas en áreas como desarrollo e ingeniería de infraestructura están continuamente creciendo en importancia y estatus. Una técnica muy efectiva que las empresas están aplicando últimamente es la externalización del back office, debido a los múltiples beneficios que trae este proceso de outsourcing. (<https://www.gestiopolis.com>)

2.7.2 Cliente bancario

Es toda persona natural o jurídica que contrata productos y/o servicios financieros de una entidad supervisada. (ASFI A. d., 2011)

2.7.3 Usuario bancario

Es toda persona natural o jurídica que utiliza los servicios financieros de una entidad supervisada. (ASFI A. d., 2011)

2.7.4 Definición de cajero

El termino cajero, que procede del vocablo latino capsarius, se utiliza para nombrar al sujeto (la maquina o el sitio donde se guarda el dinero).en los Bancos los cajeros se encargan de cobrar facturas, tomar depósitos y entregar dinero. Si una persona quiere depositar un chequeen su cuenta o desea extraer el dinero que tiene ahorrado, debe acercarse a un cajero.

2.8 CALIDAD Y SATISFACCION

Calidad

Conjunto de características que son inherentes a una cosa o a una relación social



determinada, que permite compararla con cualquier otra de su misma especie y deducir de ello una conclusión que la califique y que la ubique en un rango de superioridad respecto al logro de satisfacción de una necesidad.

(FARRES, 2014,pág. 127)

Calidad de servicios

Es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios cuantitativos y cualitativos, de un producto o servicio principal. (LARREA, 1991)

Satisfacción al cliente

Satisfacción es “la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de un rasgo del producto o servicio, o de que producto o servicio en sí mismo, proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo”.

La satisfacción del cliente en cuanto a un producto o servicio está influenciada significativamente, por la evaluación que hace él sobre las características del producto o servicio. (OLIVER R. L., 2002)

Calidad de servicio y la relación con la satisfacción del cliente

Comúnmente se tiende a emplear indistintamente los términos calidad y satisfacción, pero cada vez es mayor el consenso respecto de que los dos conceptos son, en esencia, distintos en términos de las causas subyacentes y de sus resultados. Si bien tienen ciertos aspectos en común, la satisfacción por lo general se observa como un concepto más amplio, mientras que la evaluación de la calidad en el servicio se centra específicamente en las dimensiones del servicio. Desde este punto de vista, la percepción de la calidad en el servicio es un componente de la satisfacción del cliente.



CAPITULO 3

MARCO INSTITUCIONAL

BANCO UNION S.A.

Historia El Banco de la Unión S.A. fue fundada en fecha 28 de julio de 1979, mediante Escritura Pública No. 93 de fecha 5 de noviembre de 1981. En mayo del año 1982, el Banco de la Unión S.A. inauguró su primera oficina en la ciudad de La Paz. Posteriormente, abrió sus oficinas en la ciudad de Santa Cruz en octubre de 1982. Entre el periodo 2000 y 2003 el banco se encontraba en situación de quiebra técnica e insolvencia, motivo por el cual los accionistas privados decidieron optar por políticas de ajuste, en noviembre de 2003, ingresa a la sociedad, la NAFIBO SAM (Nacional Financiera Boliviana SAM) con una participación accionaria del 83,2%, mediante la capitalización de \$us 14 millones de la deuda subordinada (PROFOP), estando el 16,8% restante en manos de privados bolivianos. Desde el año 2004 hasta el año 2006 el Banco inició una importante etapa de reorganización. A partir del 2006, Banco Unión S.A., muestra favorables indicadores de rentabilidad, en promedio mejores a los de la banca, gracias a mayores ingresos financieros por el importante aumento de los activos bancarios, así como no financieros, lo que deja como resultado mejores niveles de eficiencia. En junio del mismo año el banco mejora su calificación de riesgo, ascendiendo cinco categorías de calificación de BBB3 hasta A1. Luego de una gestión de recuperación de cartera morosa y de venta agresiva de bienes adjudicados, se han reducido drásticamente los activos improductivos, quedando una cartera en mora en gran parte provisionada cuyas posibilidades de recuperación son alentadoras. A partir del año 2007 el objetivo principal del Banco Unión se enmarca en desarrollar la multibanca, profundizando principalmente en el apoyo a los sectores de Microcréditos y PYME, enfatizando el crecimiento del sector productivo. En el año 2008, producto de su esfuerzo y gestión, el Banco Unión consigue la calificación AAA, nota máxima a la cual puede aspirar una entidad financiera en Bolivia. En diciembre de 2012, por determinación de la Ley No. 331 se crea la Entidad Bancaria Pública que constituye a Banco Unión S.A.



como la Entidad de Intermediación Financiera Bancaria Pública encargada de brindar operaciones bancarias y servicios financieros de la Administración Pública, en sus diferentes niveles de gobierno, así como operaciones y servicios financieros a usuarios y consumidores en general. Actualmente dicha entidad está enfocada en coadyuvar en la consolidación del crecimiento del país a través del fomento del aparato productivo, expandiendo su red de agencias a lugares recónditos donde el Sistema Financiero no tiene presencia, posibilitando de esa manera la inclusión de sectores y familias al crecimiento del país.

El objetivo principal se enfoca en crecer y consolidar su posición en los primeros lugares del Sistema Financiero Nacional, generando los mejores ratios de rentabilidad al Banco y manteniendo un permanente compromiso con el desarrollo del país a través de servicios financieros integrales, eficientes y modernos, ofreciendo soluciones ágiles y sobre todo calidad y atención de excelencia.

Misión

Su misión es la siguiente: “Democratizar el acceso a los servicios financieros al público en general y realizar operaciones financieras con el sector público, para contribuir al desarrollo del país.” (Banco Unión).

Visión

Su visión es definida de la siguiente forma: “Ser el primer banco del país, sólido, eficiente y transparente, comprometido con el desarrollo.” (Banco Unión)

Servicios Bancarios

Los servicios que ofrece el banco en sus agencias están divididos en atención a instituciones y empresas públicas, y servicios financieros al público en general, siendo los últimos que a continuación se detallan. Actualmente la institución cuenta con 32 agencias entre la ciudad de La Paz y El Alto, desenvolviéndose en un mercado competitivo que se compone por diversas instituciones financieras como bancos



múltiples, PYME, entidades financieras de vivienda, cooperativas de ahorro y crédito abiertas, entidades financieras del estado o con participación mayoritaria y, por último, las instituciones financieras de desarrollo.

| | | | | | | |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------|
| CAPTACIONES | Caja de ahorro | Cuenta Corriente | Depósitos a Plazo Fijo desmaterializados | Tarjetas de débito | | |
| CRÉDITOS BANCA DE PERSONAS | Crédito de vivienda | UniAuto | Crédito de consumo | Tarjetas de crédito | | |
| MICROCRÉDITOS | Microcrédito Agrándate | Microcrédito Agropecuario | Crédito MyPE | | | |
| CRÉDITOS BANCA PYME Y EMPRESAS | Préstamo para capital de inversión | Préstamo de capital | Créditos para PYMES y empresas ganaderas – No parametrizadas | Descuento en letras de cambio | Líneas de crédito | |
| COMERCIO EXTERIOR | Avales bancarios | Boletas de garantía | Cartas de crédito de importación | Cartas de créditos exportación | | |
| FIDEICOMISOS | Crédito sectorial quinua orgánica | Administración del mandato para el financiamiento a exportadores y a proveedores de bienes al Estado - FEPROBE | Mandato de administración del fideicomiso para el desarrollo productivo FDP | Programa de recuperación productiva | | |
| MANDATOS | Para poblamiento y repoblamiento ganadero FIPOREGA | Uniseguro de vida | Multiseguro productivo | | | |
| SERVICIOS FINANCIEROS | Pago de sueldos | Envío de pago de transferencias Western Union | Pago de impuestos | Compra venta de divisas | Cajas de seguridad | Unipagos |
| | UniSueldo | Venta de bonos del BCB | Cheques de gerencia | Cheque certificado | Trasposos programados | Servicios de recaudación para instituciones productivas |

Servicios Bancarios – Banco Unión Fuente: Banco Unión S.A.

Grafico 4



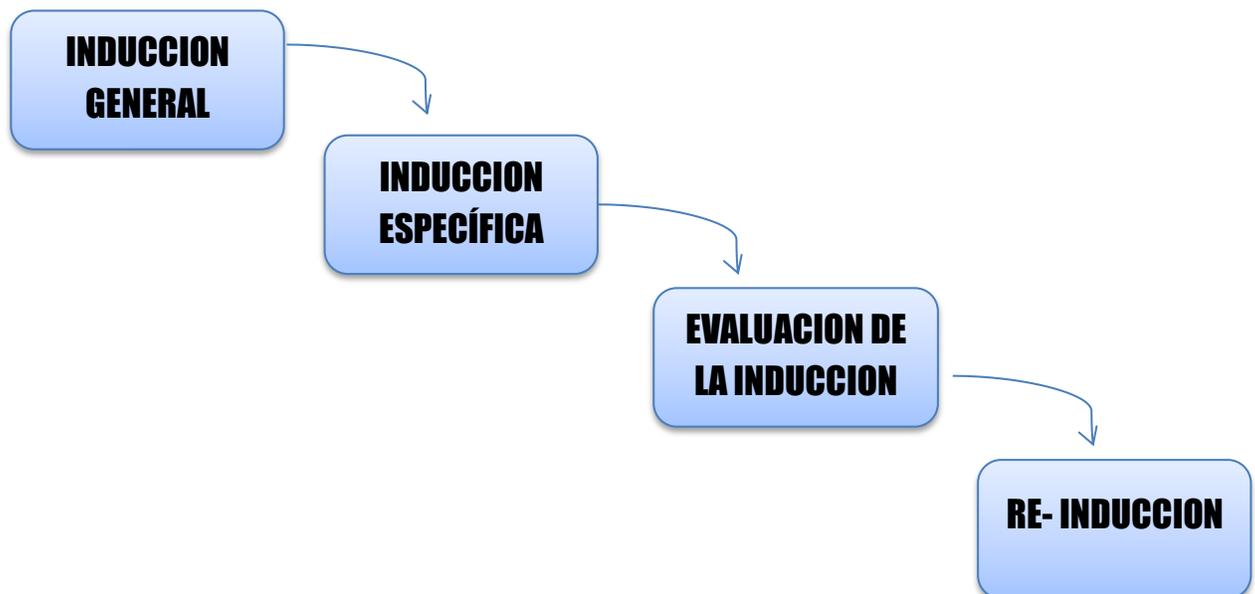
CAPITULO 4.

MARCO PRÁCTICO

Este programa de inducción tiene por objeto establecer las directrices para realizar las actividades de inducción a todo el personal Front Office que ingresa a la entidad para este programa de inducción incluye la participación directa del departamento de Talento Humano.

Estamos seguros que con un programa de inducción, el nuevo empleado se pondrá a trabajar con todas sus capacidades y se obtendrá resultados satisfactorios. Es preferible invertir tiempo en inducir al nuevo elemento y también es importante realizar esta inducción la primera semana de su incorporación.

El Programa de Inducción para el personal Front Office del Banco Unión se desarrollara cumpliendo cuatro etapas:



GRAFICA 5 – ELABORACIÓN PROPIA



4.1 SISTEMA DE CONTROL

La Unidad de administración de Talento Humano es quien una vez culminado el proceso de selección de personal integrará al nuevo empleado, luego los encargados de realizar el programa de inducción es el área de capacitación de talento humano.

El área de capacitación de talento humano evalúa y valida la información, que se dará a conocer al personal nuevo front office, una vez aprobado el contenido, los materiales, material audiovisual como el material de apoyo, manuales, folletos y otros que servirán como apoyo para el programa de inducción se gestionara la logística para empezar el programa de inducción.

El área de capacitación de talento humano elaborara 3 formularios, La de inducción general, específica, y la de reinducción, como también formulara un pequeño cuestionario para el nuevo empleado sobre la inducción general y específica que se le realizo.

Estos formularios servirán para que el departamento de Gestión de Talento Humano tenga constancia de que se le realizo las respectivas inducciones al nuevo personal Front Office.

Finalizada las inducción general, especifica y la evaluación el área de capacitación de talento humano presentara un informe, donde estará los nombres de todos los nuevos empleados que has recibo la inducción, más las observaciones que este pueda tener.

4.2 Programa de inducción

1° ETAPA - INDUCCION GENERAL

La inducción general se dará de la siguiente manera:

1. **Bienvenida a la entidad:** La bienvenida a la entidad debe ser un acto especial que marque al nuevo miembro a efecto de que se sienta apreciado por ser parte de la misma, el acto de bienvenida no necesariamente tendría que ser un acto suntuoso, caro o extravagante, pero si será creativo y significativo. La bienvenida es el primer paso de un largo proceso del cual se ha estado hablando y se busca



socializar al nuevo miembro con la estructura y sus principios, valores y filosofía, en la bienvenida puede aprovecharse a entregarle a los nuevos miembros los documentos pertinentes que tengan relación con los aspectos anteriores, el reglamento interno de trabajo, las normas de salubridad y seguridad, las normas internas, las costumbres o usos comunes, cultura organizacional.

2. **Video Audiovisual.-** En este punto se mostrara un pequeño video de la historia de la entidad, sus Antecedentes y todo lo que se realiza en la entidad bancaria.
3. **Información general de la entidad:** hacer conocer la visión, la misión, los objetivos y fines organizacionales, los valores, principios, el slogan o lema, la frase corporativa, las formas de conducirse hacia los clientes y demás personal, los horarios, días de descanso, la forma de capacitarse, las maneras de optar a la promoción interna, premios, bonificaciones, descansos y otros. La claridad de las políticas generales de la organización es muy importante debido a que éstas se constituyen en las reglas del juego que habrá de observar el nuevo miembro o empleado, por lo que es de carácter vital para una buena relación entre éste y la organización, que las mismas le sean proporcionadas para que siempre las recuerde y que siempre pueda aplicarlas en caso de duda, es aconsejable que todo ello le sea proporcionado en forma impresa para que no pueda reclamar desconocimiento de las mismas.
4. **Retroalimentación:** en este punto el personal nuevo realizara preguntas de todas las dudas que tenga respecto a toda la inducción general que se dio. Las preguntas nos ayudan a mejorar la comunicación dentro de una organización o equipo. Además, crean un ambiente de reflexión y estimulan la búsqueda de respuestas. Sin duda, las preguntas son esenciales para desarrollar o potenciar la creatividad y la innovación.
5. **Firma del formulario de inducción general:** el nuevo integrante debe firmar el formulario de inducción para constancia de que se le hizo la inducción general.



MATERIAL DE APOYO PARA LA INDUCCIÓN GENERAL:

- Carta de bienvenida con los antecedentes de la empresa
- Mapa de la instalaciones, incluida información del establecimiento
- Organigrama de la entidad financiera
- Números telefónicos, direcciones de e-mail y localizaciones de sus jefes superiores
- Copia de las metas y descripción de su puesto de trabajo.
- Horarios de las sesiones de capacitación
- Procedimientos de seguridad y emergencia
- Calendario de días festivos

FORMULARIO DE INDUCION GENERAL

en este formulario se registrará:

- La fecha de solicitud y la fecha en la que se realizará la inducción general, específica, re-inducción y al final la fecha de ingreso del empleado en su cargo.
- Datos personales del nuevo empleado.
- En el casillero área o departamento, indicaremos el área o departamento al que pertenece el cargo.
- En el casillero de cargo escribiremos el cargo que ocupará el nuevo empleado.
- En el casillero de Código se registrará el código asignado al empleado al momento de su registro en la empresa.
- Registraremos también la instrucción y o título profesional del nuevo empleado.
Responsable de la inducción
- Lugar donde se llevara a cabo la inducción, general.
- Finalmente registraremos las firmas del solicitante y la firma del Jefe de Recursos Humanos como aprobación a la inducción.



El formulario de la inducción general es el siguiente:

| FORMULARIO DE INDUCCION | |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| CODIGO: | |
| FECHA DE INDUCCION GENERAL: | |
| 1. DATOS DEL NUEVO EMPLEADO | |
| APELLIDOS Y NOMBRES: | |
| PROFESION: | EDAD: |
| CARGO QUE DESEMPEÑA: | |
| FECHA DE INGRESO A LA ENTIDAD: | |
| 2. DATOS PARA EL PROCESO DE INDUCCIÓN: | |
| FECHA Y HORA DE LA INDUCCION: | |
| TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROCESO: | |
| RESPONSABLE DE LA INDUCCION: | |
| LUGAR A DESARROLLAR LA INDUCCIÓN GENERAL: | |
| | |
| <hr/> FIRMA DEL EMPLEADO | <hr/> FIRMA JEFE DE LA UNIDAD TALENTO HUMANO |

GRAFICA 5 – ELABORACIÓN PROPIA



CONTENIDO Y TIEMPO DE DURACIÓN DE LA INDUCCION GENERAL

| INDUCCION GENERAL | | |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| ACTIVIDAD | CONTENIDO | TIEMPO |
| BIENVENIDA AL NUEVO EMPLEADO DE LA EMPRESA | Indicaciones Generales principios, valores, filosofía, cultura organizacional, entregarle de documentos pertinentes que tengan relación con los aspectos anteriores. | 15 min |
| VIDEO AUDIOVISUAL | Presentación General de la entidad, Historia de la entidad financiera. | 15 min |
| INFORMACIÓN | Visión, la misión, los objetivos y fines organizacionales, los valores, principios, el slogan o lema, la frase corporativa, organigrama de la entidad, los horarios, días de capacitarse, las maneras de optar a la promoción interna, premios, bonificaciones, descansos y otros. Reglamento (ASFI) para atención al cliente | 20 min |
| RETROALIMENTACIÓN | respuesta a inquietudes presentadas por el candidato | 10 min |
| TOTAL TIEMPO INVERTIDO | | 1 HORA |



2da ETAPA- INDUCCION ESPECÍFICA

El área de capacitación de talento humano coordinara quien será el profesional encargado de dar la inducción es encargado de la inducción específica, será quien debe hacer conocer y dar información específica, profundizando en todos los aspecto relevante del cargo.

La orientación específica es el proceso por medio del cual al nuevo miembro se le explica la naturaleza exacta de su puesto. A continuación se especificara cómo será el programa de inducción específica.

1. **Presentación:** Las presentaciones son vitales para el nuevo integrante, ya que será más fácil llevar a cabo sus funciones, atribuciones y obligaciones si conoce a las personas y no solo los puestos, lo cual afectará, de igual manera, el desempeño del nuevo empleado y a su vez encontrará más familiar acudir con cualquiera de los personeros sin miedo a ser rechazado, pero son sobremanera vital las presentaciones dentro del departamento o unidad en la que se llevará a cabo la labor cotidiana, ya que es el espacio en el que se desenvolverá el nuevo miembro para sentirse cómodo con las personas que le rodearán a diario.
2. **Recorrido por las instalaciones de la empresa:** El proceso de llevar al nuevo miembro a conocer las instalaciones de la organización, sobre todo en las que poseen una amplia infraestructura, es de carácter importante en el proceso de inducción, ya que ello puede incidir en la optimización del tiempo en que dicha persona se traslade de un ambiente a otro, lo cual en un momento dado puede afectar su desempeño, sobre todo en las empresas en que se prestan servicios al cliente, en los que el tiempo es vital, tal es el ejemplo de un hotel o de un hospital. El recorrido por las instalaciones busca, también, que el nuevo empleado no se sienta intimidado por la grandeza de las mismas, lo cual puede atentar contra la comodidad y el aplomo de aquél, que cause efectos negativos en su desempeño. El reconocimiento es llevado a cabo por la persona que



conozca todo el complejo, ya que una explicación redundante o incompleta puede causar falencias en la ubicación de la persona, así como hacerla propensa a cometer errores por ese motivo o a desperdiciar valioso tiempo se sugiere que el recorrido por las instalaciones de la organización termine en el departamento o sección en la que llevará a cabo sus labores cotidianas el nuevo miembro o trabajador.

- 3. Descripción de su puesto de trabajo:** Se le hace entrega formal al jefe o director de su departamento del nuevo trabajador pasa a integrar formalmente parte del equipo de trabajo. El nuevo trabajador es dejado en su área para que inicie la orientación y capacitación específica de su puesto a cargo de su jefe, supervisor, director o encargado inmediato, y constituye la inmersión a sus funciones y atribuciones específicas, sino es que ya empieza en sus labores.
- 4. Guía de atención de calidad al cliente para personal Front Office:** Este es el último paso a seguir dentro del programa denominado inducción específica, y es la culminación del mismo, ya que es en ese momento cuando esta primera guía de cómo tratar al cliente es fundamental para nuestro nuevo integrante Front Office, se le enseñara las formas de conducirse hacia los clientes y demás personal. La principal función de un cajero bancario o de plataforma más allá de hacer correctamente su trabajo, es la calidad de atención que ofrece a los clientes de la entidad bancaria. Siempre que haya una buena atención se aseguran mayormente buenos resultados y satisfacción del cliente. Dar una atención de calidad al cliente es el pilar de una buena calidad de servicio y las expectativas buenas del cliente hacia el banco serán superadas.

Enseguida se detalla tiempo y contenido de la inducción específica



| ACTIVIDAD | CONTENIDO | TIEMPO |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| PRESENTACIÓN | Se presentara al nuevo integrante a sus colegas, superiores, jerárquicos y compañeros de trabajo. | 10 min |
| RECORRIDO POR LAS INSTALACIONES | Salidas , entradas , puntos de encuentra , salidas de emergencia , cafetería etc. | 10 min |
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO | Especificaciones de Uso de Equipo, de Material de Trabajo. Se le explican las expectativas que debe llenar los requerimientos del puesto o cargo. Posicionamiento de su lugar de trabajo. | 15 min |
| GUIA PARA UNA ATENCIÓN DE CALIDAD AL CLIENTE | + COMUNICACIÓN POSITIVA Desarrollar habilidades de comunicación positiva es clave a la hora de capacitar al personal Front Office. <ol style="list-style-type: none">1. Los casos de éxito coinciden en que los clientes responden mucho mejor y se sienten más confiados, cuando quien los atiende responde de forma positiva a sus problemas.2. Conoce a fondo todos los servicios que ofrece la entidad, esto además genera confianza en el cliente, si nota la | 15 min |



| | | |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| | <p>seguridad en el empleado, estará más receptivo ante la sugerencia de mejores productos.</p> <ol style="list-style-type: none">3. Escuchar y Escuchar, La experiencia del usuario mejora enormemente cuando se sienten escuchados. Entender muy bien qué necesita antes de ofrecer soluciones, es una herramienta clave para tratar a los clientes, incluso a los más difíciles.4. Toma un pequeño segmento con tus mejores gestores de atención al cliente o gerentes, para que conversen de sus experiencias atendiendo a los potenciales compradores. Muchas veces, una experiencia de la vida real es mucho más ilustrativa que conceptos en los libros. Esto ayudará a que el personal sepa cómo responder de la manera más provechosa ante diversas situaciones, permitiéndoles identificar cada tipo de cliente y cómo actuar en consecuencia.5. Entrenar actitud. Una actitud positiva es clave para ofrecer el mejor servicio. Dentro de un plan de entrenamiento de este tipo, no se puede pasar por alto el factor personal.6. Remarcar la empatía, amabilidad y una actitud positiva ante los inconvenientes, son | |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|



| | | |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| | elementos importantísimos en cuanto al trato con el cliente. Esta es la diferencia entre un comprador difícil y uno conforme. | |
| PROTOCOLO DE ATENCION | <p>1. Recibir al cliente</p> <p>Este es el primer paso del proceso de calidad, consiste en los primeros segundos de conversación con el cliente, aquí debemos tener la capacidad de saber identificar el tipo de cliente con el que estamos. Se debe tratar al cliente de forma cordial, dirigirse a él con su nombre, mirar a los ojos y siempre responder a sus preguntas iniciales.</p> <p>2. Comunicación con el cliente</p> <p>Se debe seguir muy atentamente los requerimientos del cliente para así entender qué es lo que realmente necesita. Se debe expresar de forma directa y cordial, además de entregar el conocimiento e información, para que el cliente se sienta con la confianza y seguridad de que sus necesidades serán resueltas de forma eficiente. Todo esto apunta a exceder las expectativas.</p> <p>3. Identificar y satisfacer la necesidad del cliente</p> <p>Una vez escuchamos las necesidades del cliente, debemos saber identificar que es lo que realmente quiere y entregar la solución. Para dar la solución se debe entregar los</p> | 15 min |



| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| | <p>aspectos técnicos y conocimientos que tengamos para que el cliente siga sintiéndose seguro. Es propicio decir que si no sabemos o no estamos seguro de la solución, siempre debemos acudir al personal con mayor conocimiento</p> <p>4. Despedir a nuestro cliente</p> <p>Una vez hayamos dado solución a los requerimientos o problema del cliente de forma eficaz y veamos que es oportuno, entregamos los servicios adicionales del banco, como seguros, tarjetas de crédito, cuenta corriente, etc.</p> <p>Finalmente debemos despedirnos del cliente destacando la decisión de acudir a sus servicios y despidiéndose de forma cordial.</p> | |
| <p>HABLAR AL PERSONAL FRONT OFFICESOBRE LA ETICA</p> | <p>Código de Ética - Valores Sin duda alguna, con el fin de que exista un clima empresarial adecuado para las relaciones laborales de los funcionarios de la entidad, es necesario definir aquellas cualidades que deben guiar la conducta de estas personas.</p> <p>Así mismo se orienta hacia la prevención de conductas corruptas y la identificación de áreas susceptibles de corrupción. Los valores consignados en el Código de Ética que regirán las actuaciones individuales del personal nuevo, a través de una profunda reflexión y apropiación,</p> | <p>15 min</p> |



| | | |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| | desde lo individual a lo colectivo, son los siguientes: <ul style="list-style-type: none">• Verdad.• Honestidad• Integridad• Responsabilidad• Compromiso• Servicio• Profesionalismo• Sentido de pertenencia• Dedicación y esfuerzo• Transparencia• Respeto• Concertación:• Solidaridad• Respeto por las diferencias• Manejo del conflicto | |
| | Total tiempo | 1 hora y 20 min |



- **MATERIAL DE APOYO PARA LA INDUCCION ESPECÍFICA**

En esta etapa queremos familiarizarlo mas al nuevo integrante Front Office se le entregara material de apoyo y también material promocional de la entidad.

Material de apoyo:

- manual de funciones
- manual de guía para atención de calidad al cliente

Material promocional: camiseta, polera, gorras y otros souvenirs, esto para tener un bonito recuerdo de la entidad, con el fin causar buena impresión al nuevo personal.

3ra ETAPA- EVALUACION AL PERSONAL NUEVO

Al evaluar el proceso de inducción podremos definir claramente por un lado la percepción del nuevo trabajador Front Office sobre la inducción que se le realizo, y por otro la eficacia del proceso, sencillamente siguiendo tres pasos:

a) Aplicación de un formato de evaluación

En este formato se evaluará tanto la inducción general como la inducción específica, esta herramienta se utilizará aplicándola luego de transcurridos 30 días desde el ingreso del nuevo empleado a la Obra, de esta manera mediremos la eficacia tanto del proceso de inducción general como del proceso de inducción específica.

b) Análisis de resultados

Según la tabla de resultados adjunta al formato de evaluación de inducción, que nos permitirá tener una valoración cuantitativa de los procesos de inducción general y específica.

c) Elaboración de informe de evaluación de inducción, obtenido del análisis de resultados de la evaluación de inducción desarrollada por el departamento de Gestión de Talento



Humano; incluyendo recomendaciones. Este informe servirá a dicho departamento para validar la efectividad del proceso y en consecuencia mejorarlo.

De la misma manera podrá verificar la eficacia del proceso de inducción específica y modificarlo si fuera necesario

ENCUESTA DE EVALUACION DEL PROCESO DE INDUCCION DE PERSONAL

Con el objetivo de mejorar continuamente el proceso de inducción que se realiza a las personas que se incorporan o reincorporan a nuestra entidad, agradecemos se sirva responder la siguiente encuesta.

1. Datos del participante

Nombre y apellido:.....

Cargo:.....

Área/unidad.....

2. Evaluación

Marca con un (X) el valor que más se identifique con su opinión sobre cada uno de los aspectos, de acuerdo con la siguiente escala de valoración, cuando los valores sean de 1 a 5

1=totalmente desacuerdo 2=en desacuerdo 3= ni en de acuerdo ni en desacuerdo
4= de acuerdo 5=totalmente de acuerdo

| 2.1 inducción general | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| a. Se me informo sobre la misión, visión, objetivos y mapa de procesos de la entidad | | | | | |
| b. Se me presento la estructura orgánica de la entidad, las áreas, los servicios que se ofrecen. | | | | | |
| c. Se me explico cuales son mis beneficios y compensaciones no económicas y donde acudir para solicitarla. | | | | | |
| d. Se informó sobre políticas , reglamentos, normas (asfi) | | | | | |



| | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| e. Se me informo acerca del reglamento interno de la entidad: derechos, obligaciones, prohibiciones del servidor privado, así como los horarios de trabajo, refrigerio, vacaciones, licencias, permisos. | | | | | |
| f. Se me informo acerca del sistema de gestión documental de la entidad, sus alcances y las obligaciones de los servidores de leer y recibir documentos que se le deriven. | | | | | |
| 2.2 inducción específica en su puesto de trabajo | | | | | |
| a. Se cuáles son mis tareas y los objetivos que se espera de mi trabajo y quien será mi supervisor. | | | | | |
| b. Se donde encontrar información y documentos de orientación (manuales , directivos etc.) relacionadas a las funciones de mi puesto o para la ejecución de mis actividades. | | | | | |
| c. Se cuales son las áreas con las que debo interactuar y como contactarme con ellas. | | | | | |
| d. Se me brindan las herramientas de trabajo (computadora, manuales etc.) necesarias para el cumplimiento de mis funciones. | | | | | |
| Comentarios y sugerencias | | | | | |
| | | | | | |

GRAFICA 6 – ELABORACIÓN PROPIA



4ta ETAPA - RE-INDUCCION

El departamento de Gestión de Talento Humano informará los cambios suscitados a nivel organizacional. El proceso de re inducción a desarrollarse será un espacio generador, informativo y motivador que permitirá a todos los empleados compartir información y experiencias desarrolladas, presentando sus resultados y proponiendo estrategias para el cumplimiento de los próximos resultados establecidos.

El presente trabajo propone a continuación las tres etapas que debería tener un correcto proceso de re inducción de personal en la entidad financiera:

1. Planificar y organizar la re inducción a desarrollarse

Establecer un período que deberá contemplar un análisis de resultados y deberá constar también en el Plan Operativo Anual de la Organización.

La organización hace más bien referencia al establecimiento de la fecha y hora exacta a realizar la re inducción, el canal a utilizar para la convocación a todo el personal, el lugar donde se va a desarrollar, etc.

2. Preparar el material a utilizarse para el proceso

El material a preparar será solicitado a cada área, específicamente se presentarán los informes de resultados de la gestión de esta área y su incidencia en la organización.

3. Interiorizar generalidades de la organización

Recordar Misión, Visión y Objetivos Organizacionales, y la importancia de dar un servicio de calidad al cliente.

Resultados del proceso de Re-inducción

Al desarrollar un proceso de re inducción de personal y establecerlo como proceso formal y parte de la gestión estratégica de una empresa u organización, estamos asegurando un óptimo desempeño de todos los empleados de dicha organización, puesto que, estos



sentirán formar parte integral de la organización y que ellos mismos serán gestores de la consecución de los objetivos propuestos, son tomados en cuenta para futuras planificaciones y son un aporte fundamental para el crecimiento continuo general, y al ser parte del crecimiento la organización, esta podrá ver estos resultados reflejados en ganancias.

TIEMPO Y CONTENIDO DE LA RE-INDUCCION

| ACTIVIDAD | CONTENIDO | TIEMPO |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| ESTABLECIMIENTO DE FECHA | Fecha y lugar de donde se dará la reinducción, la fecha se establecerá según el POA. Se informara el día y fecha de la reinducción mediante correo electrónico. | 10min |
| TEMAS A TOCAR | Si hubiese cambios administrativos, promociones, novedades de índole laboral, modificaciones al reglamento interno en caso de haberse realizado, novedades salariales, etc. Recordar la misión , visión y valores de la entidad. | 30 min |
| Interactuación, retroalimentación | Se realizara jornadas de retroalimentación entre todos los empleados, para saber como están desempeñando sus funciones , para analizar si los objetivos y metas se estan alcanzando , solucionar dudas y problemas. | 30min |
| | | 1 hora-10 min |



CAPITULO 5. CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La entidad financiera al no contar con un programa de Inducción de personal, presenta grandes vacíos en los procesos de integración de los nuevos empleado es tales como el desconocimiento de la misión y visión,
- Con la inducción específica, lograremos cumplir los objetivos del proceso de inducción hasta encaminar al nuevo empleado para su desempeño independiente. El personal front office estará más orientado y más familiarizado con su trabajo, habrá más coordinación en la forma de trabajar y como tratar al cliente,
- La imagen de la entidad nace de la total organización que esta aplique en el desarrollo de sus procesos, por lo que también concluimos la urgencia de contar con un programa de inducción que transformará la imagen de la entidad, la proyectará y modificará de manera positiva, presentando un personal totalmente organizado que a la vez transmite estabilidad laboral.
- Concluimos que no se contaba con la debida documentación de los procesos, por lo que proponemos los formatos que permitan dicha documentación permitiendo al Departamento de Gestión del Talento Humano la retro alimentación del proceso de inducción estableciendo la mejora continua.
- Por lo tanto se concluye la necesidad de haber desarrollado el presente estudio, de manera que obtengamos la herramienta adecuada para integrar a los nuevos empleados eficazmente, reduciendo el malgasto de tiempo y recursos que se traducen en ganancias.



5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda al departamento de talento humano hacer de la entidad financiera banco unión S.A. énfasis en el personal front office de la entidad sobre la importancia que tiene el tener una adecuada inducción que permita que el personal de recién ingreso pueda incorporar de forma efectiva y en un corto plazo a su trabajo.

A la vez se recomienda que pueda instruirse correctamente a la persona que realizara las inducciones y la evaluación.

Es importante la utilización de un programa de inducción como medio para lograr la integración del empleado que recién ingreso a la empresa, a la vez darle seguimiento con fines de reducir costos y aumentar competitividad de las empresas.

Es sumamente importante que se identifiquen las necesidades reales para establecer un programa de inducción que cumpla con los objetivos esperados y no sea solo un trámite para cumplir con un proceso sino que realmente cubra las necesidades de la empresa e influyan directamente en la satisfacción del empleo y su proceder diario.



6. BIBLIOGRAFIA

- 1 Chiavenato I. 2008 Gestión del Talento Humano Pag. 4 Cuarta Ed.
- 1 McGraw – Hill 2006 Metodología de la Investigación Pag111 Cuarta Ed.
- Pérez Porto J. 2008 Definición de Empresa (<https://definicion.de/empresa/>)
- 1 <https://www.definicionabc.com/social/trabajdor.php>
- 1 Pérez Porto J. 2008 Definición de Empresa (<https://definicion.de/empresa/>)
- 1 <https://www.definicionabc.com/social/trabajdor.php>
- Chiavenato I. 2008 Gestión del Talento Humano Pag.39 Cuarta Ed.
- 1 Chiavenato I. 2008 Gestión del Talento Humano Pag.42 Cuarta Ed.
- 1 Chiavenato I. 2008 Gestión del Talento Humano Pag.52 Cuarta Ed
- <https://www.gestiopolis.com/inducccion-de-personal-que-es-tipos-y-etapas/>
- <https://es.slideshare.net/paguzman16/trabajo-gth1>