

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS Y
RECURSOS HUMANOS**

**PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR
COMPETENCIAS PARA EL BANCO DE LA
PRODUCCIÓN PRODUBANCO DE QUITO**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA ADMINISTRACIÓN DE
SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

AUTORA

MARÍA EUGENIA CÓRDOVA CARRIÓN

DIRECTOR

DR. FABIÁN HIDALGO

QUITO - ECUADOR 2013

CARTA DE CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

En mi calidad de Tutor de Trabajo de Grado presentado por la señorita María Eugenia Córdova Carrión, para optar el Grado Académico de Ingeniera en Administración de Servicios y Recursos Humanos cuyo título es: "PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL BANCO DE LA PRODUCCIÓN PRODUBANCO DE QUITO"

Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe

Dr. Fabián Hidalgo
TUTOR DE LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS
Y RECURSOS HUMANOS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, María Eugenia Córdova Carrión, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento y que no he plagiado dicha información.

María Eugenia Córdova Carrión

CC. 171211154-9

DEDICATORIA

A mi hijo que es la persona más importante de mi vida, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

A mis hermanos, sobrinos y a toda mi familia por apoyarme y motivarme a siempre alcanzar mis metas.

A un gran amigo muy especial, quien siempre estuvo presente con su apoyo incondicional y hoy goza de mis triunfos.

Ma. Eugenia Córdova Carrión

AGRADECIMIENTO

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Quiero expresar mi agradecimiento a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron a la culminación de esta disertación.

A mi hijo Sebastián, por ser la persona más importante en mi vida, quien ha estado a mi lado siempre.

Y a todos mis amigos por todo su apoyo brindado día a día.

Ma. Eugenia Córdova Carrión

AGRADECIMIENTO

Existen muchas personas a quien quiero agradecer por todo el apoyo, confianza, guía y enseñanza impartida a mí persona con la mejor voluntad y generosidad; todo nuestro respeto y gratitud a: Dr. Fabián Hidalgo, Dra. Nancy Vásquez y al Ing. Pablo Hernández por su acertada guía, dirección y colaboración sincera para el desarrollo y culminación de esta disertación.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial por ser la gestora de mi preparación académica, a los profesores por haber sembrado en mí la semilla del conocimiento para ver los frutos a lo largo de la carrera profesional.

Ma. Eugenia Córdova Carrión

ÍNDICE

Contenido

CAPÍTULO I	10
INTRODUCCIÓN	10
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.3.- SUBPREGUNTAS	11
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	11
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.6.- LIMITACIONES	13
1.7-1.- RESEÑA HISTÓRICA	13
2.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	17
2.1.- SERVICIOS Y PRODUCTOS	17
2.1.1.- PRODUCTOS	17
2.1.2.- CRÉDITOS	18
2.1.4.- BANCA PYMES	19
2.1.5.- INVERSIONES	19
2.1.6.- PRODUCTO TIME DEPOSIT	19
2.1.7.- TARJETAS DE CRÉDITO	19
CAPÍTULO II	21
MARCO TEÓRICO	21
1.- SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	21
1.1.- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	21
1.2.- OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RR. HH.	22
1.3.- TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RR. HH.	22
1.4.- COMPONENTES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE	23
RECURSOS HUMANOS	23
1.5.- PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	23
2.- GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	25
2.1.- DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	25
2.2.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO ...	25
3.- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	26
3.1.- RECLUTAMIENTO	28
3.2.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO	28
3.3.- RECLUTAMIENTO INTERNO	29
3.4.- RECLUTAMIENTO EXTERNO	31
4.- SELECCIÓN DE PERSONAL	31
4.1.- OBJETIVOS Y DESAFÍOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL	32
4.2.- SELECCIÓN INTERNA	33
4.3.- RAZÓN DE SELECCIÓN	33
4.4.- SELECCIÓN DE PERSONAL	34
5.- MÉTODO DE ASSESSMENT CENTER	35
5.1.- ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN ASSESSMENT CENTER	38
5.2.- FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN	39

6.- CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.....	47
6.1.- DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	48
7.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	49
7.1.- OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	49
8.- EL CAPITAL HUMANO Y COMPETENCIAS.....	51
8.1.- CAPITAL HUMANO.....	51
8.2.- GESTIÓN POR COMPETENCIA.....	51
9.- ESTRUCTURA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	53
9.1.- CONFECCIÓN DEL CATÁLOGO DE COMPETENCIAS.....	53
10.1.-ADMINISTRACIÓN PERSONAL.....	54
10.2.- BENEFICIOS DEL PRODUCTO.....	55
10.3.- INTRODUCCIÓN.....	55
10.4.- INGRESO AL MÓDULO DE GESTIÓN DE LA INCORPORACIÓN.....	56
11.- PROCESO GENERAL DE LA INCORPORACIÓN.....	56
CAPÍTULO III.....	59
SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO.....	59
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR.....	59
COMPETENCIAS DE PRODUBANCO.....	59
1. ANTECEDENTES.....	59
1.1.- PROCESO DE LA PROPUESTA.....	59
2.- OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO.....	60
4.- FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION.....	61
FUENTES PRIMARIAS.....	61
FUENTES SECUNDARIAS.....	62
5.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	62
ANÁLISIS DE LA INFORMACION.....	62
6.1.- SELECCIONAR LOS INFORMANTES VÁLIDOS PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL PROCESO.....	63
6.2.- DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA BUXIS.....	64
7.- ACTIVIDADES.....	64
8.- RECURSOS A UTILIZARSE.....	65
8.1.- RECURSOS HUMANOS.....	65
8.2.- RECURSOS MATERIALES.....	65
8.3.- RECURSOS FINANCIEROS.....	66
9.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	67
9.1.-TABULACIÓN INDIVIDUAL.....	67
CAPÍTULO IV.....	98
PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS DE PRODUBANCO.....	98
1.- PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	98
1.1.- MISIÓN.....	98
1.2.- ALCANCE.....	98
1.3.- OBJETIVOS – POLÍTICAS.....	98
2.- BASE LEGAL.....	99
2.1.- CÓDIGO DE TRABAJO SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO PROCESO CODIGO: P-RH-01 REVISIÓN: 1 VERSIÓN:.....	99

1TITULO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONA.....	99
3. CAMPO DE APLICACIÓN.....	99
4. RESPONSABILIDADES.....	99
5. REFERENCIAS.....	100
6. DEFINICIONES.....	100
7.- REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DEL BANCO DE LA PRODUCCIÓN S.A. PRODUBANCO	102
CAPÍTULO II.....	102
7.1.- CONTRATACIÓN, ADMISIÓN DE PERSONAL Y REMUNERACIONES.....	102
8.- PROCESO MACRO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	105
9.- LA REQUISICIÓN DE PERSONAL.....	106
10.1.- PRESELECCIÓN EXTERNA.....	108
10.2.- CANDIDATOS CON EXPERIENCIA LABORAL.....	108
10.3.- CANDIDATOS SIN EXPERIENCIA LABORAL (CAJEROS SERVIPAGOS).....	109
11.- PRESELECCIÓN INTERNA.....	109
11.1.- SELECCIÓN INTERNA.....	109
12.- PASOS DE SELECCIÓN.....	110
13.- SELECCIÓN DE PERSONAS POR COMPETENCIAS.....	111
13.1.- ENTREVISTAS DE SELECCIÓN.....	111
13.2.- ENTREVISTA POR COMPETENCIAS Y TÉCNICA.....	112
14.- PRUEBAS.....	112
15.- INFORME DE SELECCIÓN.....	113
16.- CONTRATACIÓN.....	113
16.1.- CREACIÓN COMO CLIENTE.....	114
16.2.- APERTURA DE CUENTA.....	114
16.3.- CREACIÓN DE POSICIONES.....	115
16.4.- ENVIO DE FLUJO PROMETEUS.....	116
16.5.- ENVIO DE FLUJO EN OPTIMUS.....	116
16.6.- APROBACIÓN DE CONTRATACIÓN.....	117
17.- PERFILES.....	118
17.1.- CAJEROS.....	118
17.2.- EJECUTIVO BANCA DE PERSONAS.....	122
17.3.- EJECUTIVO CONTACT CENTER.....	128
CAPÍTULO V.....	138
1.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	138
1.1.- CONCLUSIONES.....	138
1.1.1.- DE LAS COMPETENCIAS LABORALES.....	138
1.1.2.- DEL TALENTO HUMANO.....	139
1.2.- RECOMENDACIONES.....	140
CAPÍTULO VI.....	144
1.- BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS.....	144

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Produbanco es una institución financiera, compuesta por siete empresas con su respectivo objeto social, con una administración compartida que le permite ser efectiva en la aplicación de sus recursos, rentable y con eficiencia operativa.

La empresa Produbanco actualmente tiene una rotación del 16.96% anual, de ésta el 4% corresponde al personal de cajas, (Reporte de rotación anual de Produbanco, 2012) se cita este indicador porque se considera al área de cajas como el "semillero de la institución"; sólo la rotación de ésta equivale en Quito entre 75 procesos de selección por mes, con su correspondiente demanda operativa y extensa base de datos, que se la actualiza de manera constante; además por su volumen se mantiene la información guardada en diferentes archivos, lo que ocasiona dispersión de los datos y reprocesos a futuro.

Con la finalidad de aprovechar el talento del equipo de selección en las fases más relevantes del proceso: entrevista por competencias, análisis de la información, elaboración de informes de alta calidad, assesment center, entre otros, y no en procesos operativos desgastantes; se propone contar con un sistema integrado para la administración de los procesos de selección y base de datos, conforme se detalla en el presente estudio.

1.2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo optimizar el proceso operativo del subsistema de selección de personal para aprovechar el talento humano del equipo de selección del Produbanco en las fases anteriormente mencionadas con la finalidad de cumplir con los acuerdos de servicio con el cliente interno?

1.3.- SUBPREGUNTAS

- ¿Cómo impacta en el resultado del proceso de selección la participación del especialista en las fases de entrevista por competencias, análisis de datos, elaboración de informes y presentación de candidatos?
- ¿Existe la apertura y apoyo por parte de la presidente ejecutiva?
- ¿Cuáles son los procesos operativos que se pueden optimizar?
- ¿Cuáles son los beneficios que se alcanzará de la propuesta a realizar?
- ¿Cuál es el proceso de sensibilización para aplicar este proyecto en el Produbanco?
- ¿Cómo se difundirá este sistema interactivo a las áreas participantes del proceso de selección?

1.4.- OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar el proceso operativo de los subsistemas de reclutamiento y selección de personal, a fin de implementar acciones de mejora respectivas a través de la participación de colaboradores de la empresa.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar y evaluar el proceso actual de reclutamiento y selección con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades del mismo.

- Formular una propuesta sobre el proceso de reclutamiento y selección de candidatos con el fin de verificar si cumplen los perfiles de competencias requeridos.
- Desarrollar y establecer las condiciones básicas de la propuesta referida a reclutamiento y selección de personal.

1.5.- JUSTIFICACIÓN

Mantener una base ordenada, organizada y actualizada de candidatos o aplicantes para los procesos selección; cumpliendo con los acuerdo de servicio establecidos.

Obtener una base de candidatos previamente evaluados por competencias para promociones internas, con el perfil ideal que se ajuste a la vacante existente sin necesidad de un proceso extenso de selección.

Mantener información histórica de las evaluaciones realizadas a los candidatos para evitar documentos físicos innecesarios que no aporten a la responsabilidad social que mantiene la empresa y respaldos de auditoría.

Por ello considero que esta nueva propuesta tendrá un impacto sustancial, ya que el elemento humano es el principal y común denominador en Produbanco. Seleccionando aquellos candidatos que realmente tengan un conocimiento en el desempeño de su trabajo, mantendremos los niveles de calidad que la empresa se ha caracterizado por su alto desempeño profesional, tecnológico y humano.

La enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas, es uno de los factores claves logrando mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones dentro de la organización; siendo necesario, enfocar las competencias para así descubrir y ayudar a fomentar conocimientos,

habilidades y comportamientos relacionados con la competitividad, los cuales elevarán el nivel de destrezas y habilidades de todos los colaboradores, coadyuvando a un verdadero crecimiento profesional e institucional.

Bajo esta visión el papel de la unidad de recursos humanos es desarrollar e implantar la optimización al proceso de reclutamiento y selección de personal basado en el enfoque de competencias, el mismo que nos servirá para determinar criterios de alto rendimiento de puestos, así como también una ejecución exitosa de los objetivos de PRODUBANCO.

En este caso particular PRODUBANCO, es una institución en constante expansión y desarrollo de los clientes, que requiere cada vez mayor cantidad de personal altamente capacitado.

1.6.- LIMITACIONES

Actualmente existe retraso en la entrega de terna de recursos para las áreas de Operaciones, Canales y Banca de personas, ya que existe una alta rotación en las mismas por salarios u ofertas laborales.

La población para la investigación será las Áreas de Canales - Operaciones – Banca de personas.

1.7.- CARACTERÍSTICAS DE PRODUBANCO

1.7-1.- RESEÑA HISTÓRICA

El GRUPO FINANCIERO PRODUCCIÓN se inició con el nombre de S.A. Banco de la Producción abriendo sus puertas en el año 1978 con el Licenciado (Memorias de Produbanco, 2011, p.p. 15 – 30)

José Morillo Battle como Gerente General.

El Banco de nacionalidad ecuatoriana, se rige por la ley general de instituciones financieras y por las demás leyes y reglamentos que fuesen aplicables. (Memorias de Produbanco, 2012, p.p. 15 – 30)

A finales de marzo de 1996 comenzamos a operar con el nombre comercial de Produbanco, comenzando un proceso constante de modernización en su imagen, atención al cliente, presencia en el mercado y su rol en la sociedad. Todo este proceso acorde con el entorno nacional e internacional. (Memorias de Produbanco, 2012, p.p. 15 – 30)

A través de este proceso de modernización queremos transmitir agilidad, versatilidad, calidad y excelencia en el servicio manteniendo nuestra solvencia, seguridad y seriedad. (Memorias de Produbanco, 2012, p.p. 15 – 30)

PRODUBANCO, la primera empresa del Grupo Financiero Producción (GFP), desde su creación fue visionada como una institución financiera distinta, más allá de la simple prestación de servicios financieros. El ser una institución que aporte al desarrollo del país basado en el servicio, cumpliendo importantes propósitos en el fomento de diversas actividades culturales, deportivas, educativas y sociales nos hizo diferentes desde hace 34 años, y permite que hoy tanto nuestros accionistas como nuestros colaboradores estemos orgullosos de los servicios que otorgamos a nuestros clientes a través de una relación óptima con los proveedores y la comunidad. (Memorias de Produbanco, 2012, p.p. 15 – 30)

Como toda institución financiera, el generar un nivel de utilidad razonable para su adecuado funcionamiento es también importante. Por ello, desde el Directorio se incentiva procesos internos que sean eficientes y productivos, que permitan tener un clima laboral positivo, generar una relación fructífera con los

proveedores y fomentar proyectos de bienestar social en la comunidad que brinde confianza. (Memorias de Produbanco, 2012, p.p. 15 – 30)

Nuestro interés es que todos con quienes nos relacionamos conozcan sobre las acciones de la institución, no solamente desde la perspectiva de los productos y servicios que ofertamos, sino como parte de un entorno más global en el cual se desenvuelve activamente. De ahí la importancia de esta Memoria y de otros canales de comunicación enfocados al intercambio de información con nuestros grupos de interés. (Memorias de Produbanco, 2012, p.p. 15 – 30)

Durante el 2011 sigue creciendo a pesar de continuar en un entorno fuertemente regulado. Demuestra que están muy firmes y que un futuro exitoso está en las manos. Ahora, más que nunca, continúan el contacto y reporte de las actividades de manera periódica para lograr el gran objetivo de compenetrarse cada día más en nuestra comunidad, a la cual se deben. (Memorias de Produbanco, 2012, p.p. 15 – 30)

Con enorme agrado presento la memoria de responsabilidad empresarial del GFP. En las próximas páginas conocerán más sobre el modelo de administración que rige a nuestras empresas, las interrelaciones con los diferentes grupos de interés y la forma cómo devolvemos a nuestra sociedad parte de lo que reciben de ella. (Memorias de Produbanco, 2012, p.p. 15 – 30)

Desde siempre, la responsabilidad social ha estado fuertemente involucrada en todas las actividades. El cumplimiento de las obligaciones fiscales, laborales, comunitarias y ambientales es parte de los principios básicos que gobiernan, así como el compromiso que tienen hacia la sociedad. Por ello, se han convertido en un líder indiscutible en el sistema financiero ecuatoriano, basado en resultados, constante innovación y cercanía con la gente. (Memorias de Produbanco, 2012, p.p. 15 – 30)

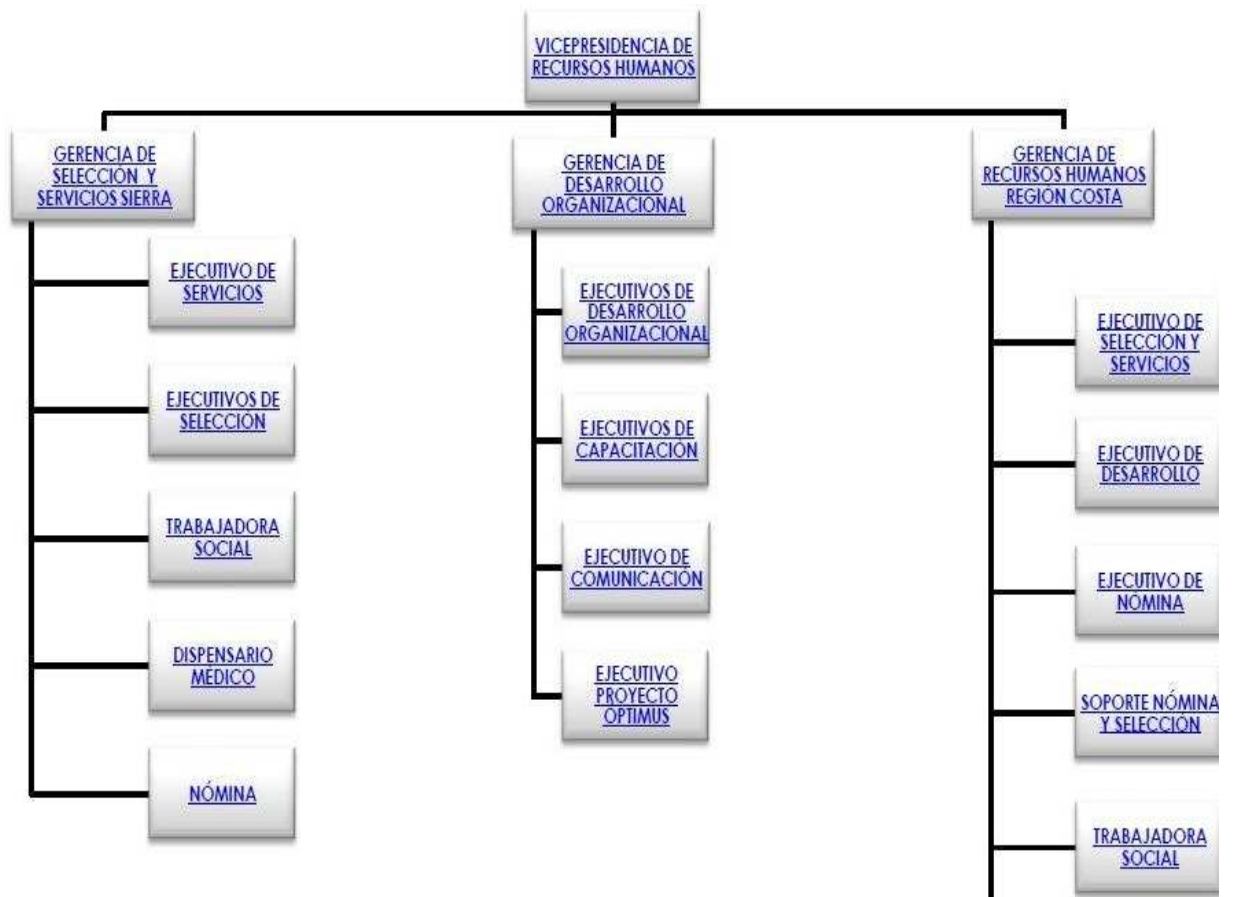
En el GFP tiene un compromiso muy grande con la sociedad. La gestión diaria impacta positivamente a la colectividad y marca una referencia a seguir en el sistema financiero ecuatoriano. Gracias a lo que hacen, son un gran promotor de oportunidades para los clientes y proveedores siempre basados en el desarrollo de las personas, en especial los funcionarios, tanto en su formación como en las diferentes opciones de vida que permiten mejorar las metas personales y familiares, dentro de un clima laboral favorable. (Memorias de Produbanco, 2012, p.p. 15 – 30)

El aporte a diferentes iniciativas empujadas por instituciones que comparten la filosofía de generación de valor y progreso se sigue demostrando en esta memoria. Mantienen alianzas a largo plazo con instituciones líderes en el campo social como: su cambio por el cambio, funde porte, un techo para mi País, junior achievement y otras que buscan un mejor Ecuador a través de la equidad social, la excelencia académica y el desarrollo del deporte y la cultura. (Memorias de Produbanco, 2012, p.p. 15 – 30)

Espero que esta quinta memoria de responsabilidad social, que abarca consolidadamente los aspectos económicos, sociales y ambientales de las empresas del GFP durante el 2011, sea útil para todos ustedes y la disfruten, tal como lo hicieron los trabajadores.

(Memorias de Produbanco, 2012, p.p. 15 – 30)

2.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



2.1.- SERVICIOS Y PRODUCTOS

2.1.1.- PRODUCTOS

CUENTA DE AHORROS

La cuenta se maneja a través de la libreta de ahorros y de la tarjeta banca en línea con la cual podrás realizar transacciones a través de canales tecnológicos.

(Página web de Produbanco)

CUENTA GIRO PRODUCTO

La cuenta giro ahorro está dirigida a personas naturales que reciben giros periódicos del exterior del corresponsal GLOBAL ENVÍOS, mismos que son acreditados automáticamente en la cuenta. (Página web de Produbanco)

CUENTAS INTERNACIONALES

A través de PRODUBANK Panamá, ponen a su disposición los siguientes productos.

(Página web de Produbanco)

Corriente

- Ahorro en Dólares
- Ahorro en Euros

2.1.2.- CRÉDITOS

CRÉDITO AUTOMOTRIZ

Obtenga su crédito para la adquirir su vehículo con extraordinarias formas de financiamiento y una tasa competitiva. (Página web de Produbanco)

CRÉDITO DE CONSUMO

Obtenga su crédito para cualquier propósito con extraordinarias formas de financiamiento y una tasa competitiva. (Página web de Produbanco)

CRÉDITO HIPOTECARIO

El crédito hipotecario está dirigido para vivienda propia, remodelación, ampliación, acabados de construcción. (Página web de Produbanco)

2.1.4.- BANCA PYMES

Para todas sus necesidades de financiamiento actuales o futuras, ya sea para adquisición de activos o para capital de trabajo para usted.

(Página web de Produbanco)

2.1.5.- INVERSIONES

Las metas se alcanzan con decisiones acertadas. Invierta en pólizas.

La póliza de acumulación es una inversión a plazo fijo que devenga interés pagadero al vencimiento, a través de títulos emitidos por el Banco en papel de seguridad. Las pólizas pueden ser a la orden o nominativas.

(Página web de Produbanco)

2.1.6.- PRODUCTO TIME DEPOSIT

Time deposit es una inversión a plazo fijo con tasa de interés competitiva; y plazo y modalidad en el pago de interés establecidos en función de su necesidad. (Página web de Produbanco)

2.1.7.- TARJETAS DE CRÉDITO

Ponemos a su disposición ofertas y promociones especialmente creadas para nuestros clientes. (Página web de Produbanco)

A través de las siguientes Tarjetas de Crédito:

MasterCard:

- MasterCard PRODUBANCO Internacional
- MasterCard PRODUBANCO Internacional Gold
- MasterCard SUPERMAXI PRODUBANCO Internacional
- MasterCard SUPERMAXI PRODUBANCO Gold

Visa:

- Visa Clásica Nacional PRODUBANCO
- Visa Clásica Internacional de PRODUBANCO
- Visa Gold de PRODUBANCO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1.- SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CONCEPTO

Es el proceso de diseño de las medidas y actividades de la fuerza de trabajo para mejorar la eficacia y eficiencia del funcionamiento de la organización.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

1.1.- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CONCEPTO

A la administración de recursos humanos se la define como el conjunto de personas que deben interrelacionarse para la consecución eficiente de los objetivos de la organización. Cada ser humano tiene su personalidad que es la sumatoria de valores, creencias, conocimientos, experiencias y habilidades. (GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

IMPORTANCIA

La importancia de la administración de recursos humanos radica en los temas de estudio que regularmente se revisan como:

Política salarial, incentivos, ascensos, seguridad e higiene, seguridad social.

Considerando al factor humano como el eje principal para el desarrollo de las organizaciones. (GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

1.2.- OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RR. HH.

Los objetivos de la Administración de recursos humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficiente para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

1.3.- TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RR. HH.

Las siguientes técnicas de Administración de recursos humanos son:

1. Técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes externo e interno de la organización.
2. Técnicas de ARH aplicadas directamente sobre las personas o indirectamente a través de los cargos que ocupan, bien mediante planes o programas globales o específicos.
3. Técnicas de ARH que suministran datos y decisiones de ARH basados en datos.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

1.4.- COMPONENTES DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El sistema de Administración de recursos humanos comprende varios subsistemas los cuales son:

- Planeación
- Contratación
- Reclutamiento y selección
- Inducción
- Capacitación
- Evaluación del desempeño

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

1.5.- PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

CONCEPTO

Se define como el proceso mediante el cual se determina la cantidad y calidad de las personas que la organización tendrá que vincular, reclutar, seleccionar, entrenar y promover a corto y largo plazo.

La planeación de recursos humanos consiste en una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá. (GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

La Planeación de recursos humanos permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. (GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

IMPORTANCIA

La función de planeación de recursos humanos tiene como finalidad determinar:
Los requerimientos futuros de trabajadores de todos los niveles de la Empresa.
Dónde y cuándo comenzar a reclutar o despedir gente.
Las necesidades de entrenamiento del personal.
Cuando acelerar o frenar el ritmo de promoción.
(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

VENTAJAS

Sería ideal que todas las organizaciones identificaran sus planes a corto y largo plazo en lo referente al recurso humano. Los planes a corto plazo determinan las vacantes que es necesario llenar en el curso del año entrante. Los planes a largo plazo estiman la situación de recursos humanos a futuro, entre las ventajas de la planeación de los recursos humanos tenemos:

- Se mejora la utilización de los recursos humanos.
- Se permite la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- Se expande la base de datos de personal, para apoyar otros campos.
- Se permite la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

(CRUZ, P., El capital humano y la gestión por competencias)

2.- GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.1.- DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

RECURSOS MATERIALES: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

RECURSOS TECNICOS: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimiento, organigramas, instructivos, etc.

TALENTO HUMANO: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. (CRUZ. P. El capital humano y la gestión por competencias)

2.2.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

En las organizaciones, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

(CRUZ. P. El capital humano y la gestión por competencias)

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. 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 y

servicios, 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 recurso del talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

3.- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Al llevar a cabo la planificación de recursos humanos, se habrá determinado qué cambios se van a producir en la composición tanto cuantitativa como cualitativa de la plantilla, debido a los cambios previstos en los puestos de trabajo (creación, modificación y/o eliminación), salida de trabajadores como jubilaciones, despidos, etc.; o imprevisto derivados de bajas, accidentes o enfermedades. Cambios que conllevarán la planificación de la adquisición, desarrollo, activación y/o inhibición de las competencias necesarias para que la organización pueda alcanzar sus objetivos en el plazo previsto.

Los procesos de reclutamiento y selección del personal, como herramienta de gestión de recursos humanos para la adquisición de competencias, deberán partir del análisis minucioso de las necesidades de la organización, y tener en cuenta los plazos en los que los puestos vacantes deberán estar cubiertos, de forma que pueda optimizarse todo el proceso.

(WERTHER. W., (1995). Administración de personal y recursos humanos, México, McGraw-Hill. 4ta. Edición).

El reclutamiento y selección son fases de un proceso amplio, que comienza con el análisis de las necesidades de selección, y finaliza con la incorporación del candidato elegido al puesto de trabajo. (WERTHER. W., (1995). Administración de personal y recursos humanos, México, McGraw-Hill. 4ta. Edición).

Durante el análisis de las necesidades de selección, los responsables del proceso, deberán tomar una serie de decisiones que marcarán el tipo de reclutamiento a realizar; interno externo y las características y fases concretas del proceso de selección. (WERTHER. W., (1995). Administración de personal y recursos humanos, México, McGraw-Hill. 4ta. Edición).

El reclutamiento y la selección de empleados se constituye en aspectos críticos en el área de recursos humanos, debido a que las organizaciones se encuentran compuestas principalmente por personas que a través de su trabajo y capacidades llevan a cabo el objetivo empresarial, por lo que su selección tiene que ser óptima si se quiere obtener resultados excelentes.

(WERTHER. W., (1995). Administración de personal y recursos humanos, México, McGraw-Hill. 4ta. Edición).

Por tanto, los procesos y técnicas utilizadas para la selección de personal deben asegurar que el futuro empleado estará en disposición de desempeñar el trabajo con los niveles adecuados, de rendimiento, satisfacción, comodidad y seguridad; es decir, que sabrá hacer, podrá hacer y querrá hacer su trabajo, siempre y cuando la organización le proporcione las condiciones y medios necesarios para su realización. (WERTHER. W., (1995). Administración de personal y recursos humanos, México, McGraw-Hill. 4ta. Edición).

El paso previo a cualquier acción de reclutamiento y selección es conocer el contenido y condiciones del puesto del trabajo que es preciso cubrir; es decir conocer los objetivos, funciones y/o tareas, responsabilidades y contexto físico, social y organizacional que implica su desempeño y en el cual se hallará inmerso su ocupante. Estas informaciones, se recogen a través de las técnicas de análisis de puestos y son plasmadas en la descripción del puesto.

Del análisis de las informaciones contenidas en la descripción del puesto se podrá extraer las exigencias formativas, de experiencia, de competencias, etc., que plantea éste a su ocupante; es decir, se podrá elaborar el perfil de exigencias del puesto. (WERTHER. W., (1995). Administración de personal y recursos humanos, México, McGraw-Hill. 4ta. Edición).

3.1.- RECLUTAMIENTO.-

El reclutamiento “es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.

Por consiguiente el Reclutamiento está orientado al desarrollo de las actividades tendientes a incentivar la participación del mayor número de personas que reúnan los requisitos establecidos en las bases de un concurso. Este proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo obteniéndose así un conjunto de solicitantes del cuál saldrán posteriormente los nuevos empleados. (WERTHER. W., (1995). Administración de personal y recursos humanos, México, McGraw-Hill. 4ta. Edición).

3.2.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO.-

Son las diferentes formas o conductos posibles de hacer público las convocatorias de necesidad de coberturas de vacantes y las características de su respectivo perfil ocupacional, con la finalidad de interesar a posibles candidatos interno y externo y atraerlos hacia la empresa. Entre los más usuales tenemos:

Convocatorias a las universidades y centro de educación superior y avisos de convocatorias publicados en la prensa y revistas de mayor cobertura, agencias de colocación, empresas de selección de personal, facultades y escuelas universitarias, centros de formación profesional.

(WERTHER. W., (1995). Administración de personal y recursos humanos, México, McGraw-Hill. 4ta. Edición).

Con respecto a este tipo de fuentes es preciso señalar que, cada vez son más frecuentes los convenios entre empresas y universidades, a través de los cuales, aquellas disponen de alumnos becarios que, durante un determinado período, hacen prácticas en las organizaciones. Esto puede facilitar la posterior elección del candidato más adecuado para un puesto determinado, después de haberle visto desenvolverse en un mundo real. (WERTHER. W., (1995). Administración de personal y recursos humanos, México, McGraw-Hill. 4ta. Edición).

3.3.- RECLUTAMIENTO INTERNO.-

La fuente de reclutamiento más cercana es la propia organización, los empleados que laboran en la empresa, constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para llenar un puesto, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos. (WERTHER. W., (1995). Administración de personal y recursos humanos, México, McGraw-Hill. 4ta. Edición).

Una de las mejores fuentes para obtener empleados que puedan desempeñarse eficazmente en un puesto de trabajo es la recomendación de un empleado actual, ya que los empleados rara vez recomiendan a alguien, a menos que crean que esa persona pueda desempeñarse adecuadamente, de lo contrario estaría en juego su reputación. (WERTHER. W., (1995). Administración de personal y recursos humanos, México, McGraw-Hill. 4ta. Edición).

La utilización de fuentes internas representa la oportunidad para los colaboradores de la empresa de ocupar los puestos vacantes, mediante concursos internos logrando con ello no sólo la posibilidad de un desarrollo ocupacional, sino también una efectiva estrategia motivacional. Esta política tiende a dar oportunidad de superación a todos los colaboradores, demostrándoles que se da la posibilidad de escalar posiciones a los más capaces. (WERTHER. W., (1995). Administración de personal y recursos humanos, México, McGraw-Hill. 4ta. Edición).

Sin embargo, si se quiere realizar bien y que los cambios tengan éxito, es indispensable que se lleven a cabo rigurosamente y se siga un proceso objetivo en que:

- Se informe por los cales adecuados, de la política de promociones y de las vacantes que se produzcan.
- Se tome las decisiones en base a un estudio de las competencias de los posibles candidatos, tan rigurosos o más que cuando se lleva a cabo un reclutamiento externo.
- Se apoye a los trabajadores con los necesarios programas de formación, que les permitan hacer frente con éxito a las exigencias de su nuevo puesto.

Por consiguiente, este tipo de reclutamiento tendrá éxito siempre que sea una política de la empresa conocida por todos; cuando las decisiones se apoyen en criterios objetivos; y cuando el trabajador reciba tanto el apoyo que necesita cualquier persona que se incorpora a un nuevo empleo.

(WERTHER. W., (1995). Administración de personal y recursos humanos, México, McGraw-Hill. 4ta. Edición).

3.4.- RECLUTAMIENTO EXTERNO.-

Cuando una vacante no puede llenarse internamente, se debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo, como es el caso de Instituciones educativas, escuelas, candidatos espontáneos los cuales se los mantiene en un archivo de postulantes, etc. Su objetivo es captar personas que estén interesadas en incorporarse a la institución y reúnan el nivel de exigencias del puesto. (WERTHER. W., (1995). Administración de personal y recursos humanos, México, McGraw-Hill. 4ta. Edición).

El reclutamiento de personal no debe ser tomado a la ligera, ya que es el inicio de la búsqueda de candidatos, así mismo se debe dar la misma importancia a la elección de la fuente de reclutamiento más adecuada para la empresa, ya sea esta interna o externa, en ambos casos se debe de valorar qué es lo mejor para la organización, ya que de esto depende el éxito de una buena selección y la contratación de personal altamente calificado, es decir que cumpla el perfil deseado. (WERTHER. W., (1995). Administración de personal y recursos humanos, México, McGraw-Hill. 4ta. Edición).

4.- SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos que consumen cierto tiempo.

(DELGADO, A., (1997). La administración de recursos humanos).

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la

decisión de contratar a uno de los solicitantes. (DELGADO, A., (1997). La administración de recursos humanos).

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. (DELGADO, A., (1997). La administración de recursos humanos).

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa. (DELGADO, A., (1997). La administración de recursos humanos).

4.1.- OBJETIVOS Y DESAFÍOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

La información brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Estos tres elementos determinan la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

(DELGADO, A., (1997). La administración de recursos humanos).

4.2.- SELECCIÓN INTERNA

En la mayor parte de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor. Y es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más. El proceso externo de reclutamiento y selección puede añadir semanas al objetivo de llenar una vacante.

(DELGADO, A., (1997). La administración de recursos humanos).

4.3.- RAZÓN DE SELECCIÓN

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

(DELGADO, A., (1997). La administración de recursos humanos).

4.4.- SELECCIÓN DE PERSONAL.-

Las organizaciones para su normal y eficaz funcionamiento tienen que contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos, ya que el activo más importante está constituido por las personas que la forman; por ello deben ser bien seleccionadas.

(DELGADO, A., (1997). La administración de recursos humanos).

La Selección de personal tiene como objetivo principal encontrar al candidato más adecuado para un puesto de trabajo determinado. Teniendo en cuenta tanto las necesidades y características de la organización como las del trabajador. (DELGADO, A., (1997). La administración de recursos humanos).

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden responsabilidad y complejidad a la decisión de contratar, dependiendo de la realización óptima y de la calidad del proceso, los resultados de la selección podrán ser los esperados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

(DELGADO, A., (1997). La administración de recursos humanos).

Creemos que esta técnica administrativa, debe tomarse muy en cuenta y establecerse como una política de personal permanente, en la medida que todo colaborador que ingrese a laborar en la institución debe hacerlo mediante un concurso; evitándose contratar personas sin capacidad, honestidad, ni personalidad. (DELGADO, A., (1997). La administración de recursos humanos).

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales:

1. El análisis de puestos, que proporciona la descripción de las tareas,
2. Los planes de recursos humanos, a corto y largo plazo y que nos permite conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permite asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y, finalmente,
3. Los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.
4. Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la cantidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos adicionales en este proceso que también deben ser considerados, como la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, y las políticas de la organización.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas.

La selección se inicia con una solicitud de empleo o con una entrevista inicial o preliminar. (DELGADO, A., (1997). La administración de recursos humanos).

5.- MÉTODO DE ASSESSMENT CENTER

La utilización de los assesment center o centros de evaluación, como herramienta para la selección de personal están cobrando cada día mayor importancia, debido a que su realización aporta información objetiva fiable y actualizada sobre la experiencia, potencial, motivación y competencia de los candidatos. (GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

Este método considerado de gran valor predictivo, constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos, la metodología que se aplica para esto se basa en una serie

de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado, creando en torno a esto, situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeñe el individuo.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

La mayor ventaja de los assesment center es la relación estrecha que guardan con las situaciones que el aspirante enfrenta en el trabajo. Sin embargo, requieren de una cuidadosa preparación para definir las competencias y sus manifestaciones de conducta, y una rigurosa capacitación de quienes serán observadores para garantizar la objetividad y la confiabilidad. Si se trata de supervisores de la empresa, los observadores tendrán que tomar tiempo de su trabajo para realizar el entrenamiento y realizar las observaciones. Por ello, las desventajas de los assesment center están relacionadas con su alto costo y las dificultades para lograr una verdadera objetividad en la observación y evaluación de las conductas que se desencadenan en la situación.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

La evaluación de las personas es llevada a cabo por varios observadores, consultores y técnicos especialmente entrenados, quienes observan y registran los comportamientos de los evaluados.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

A partir de los resultados de la evaluación se detectan necesidades de desarrollo, se obtienen importantes criterios para la evaluación del desempeño, para la formación de equipos de trabajo, entre otros.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

Los assesment center tienen dos pasos para lograr la efectividad del método.

1. Definir el puesto de trabajo de los candidatos de acuerdo a las competencias para su éxito: liderazgo, delegación, análisis de problemas, comunicación, entre otros.

2. Creación de la matriz de competencias que evalúa cada uno de los ejercicios.

En el diseño de esta matriz, se tiene en cuenta dos criterios fundamentales:

1. La misma competencia estará valorada por al menos tres pruebas, y,
2. La misma prueba no debe valorar más de tres competencias.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

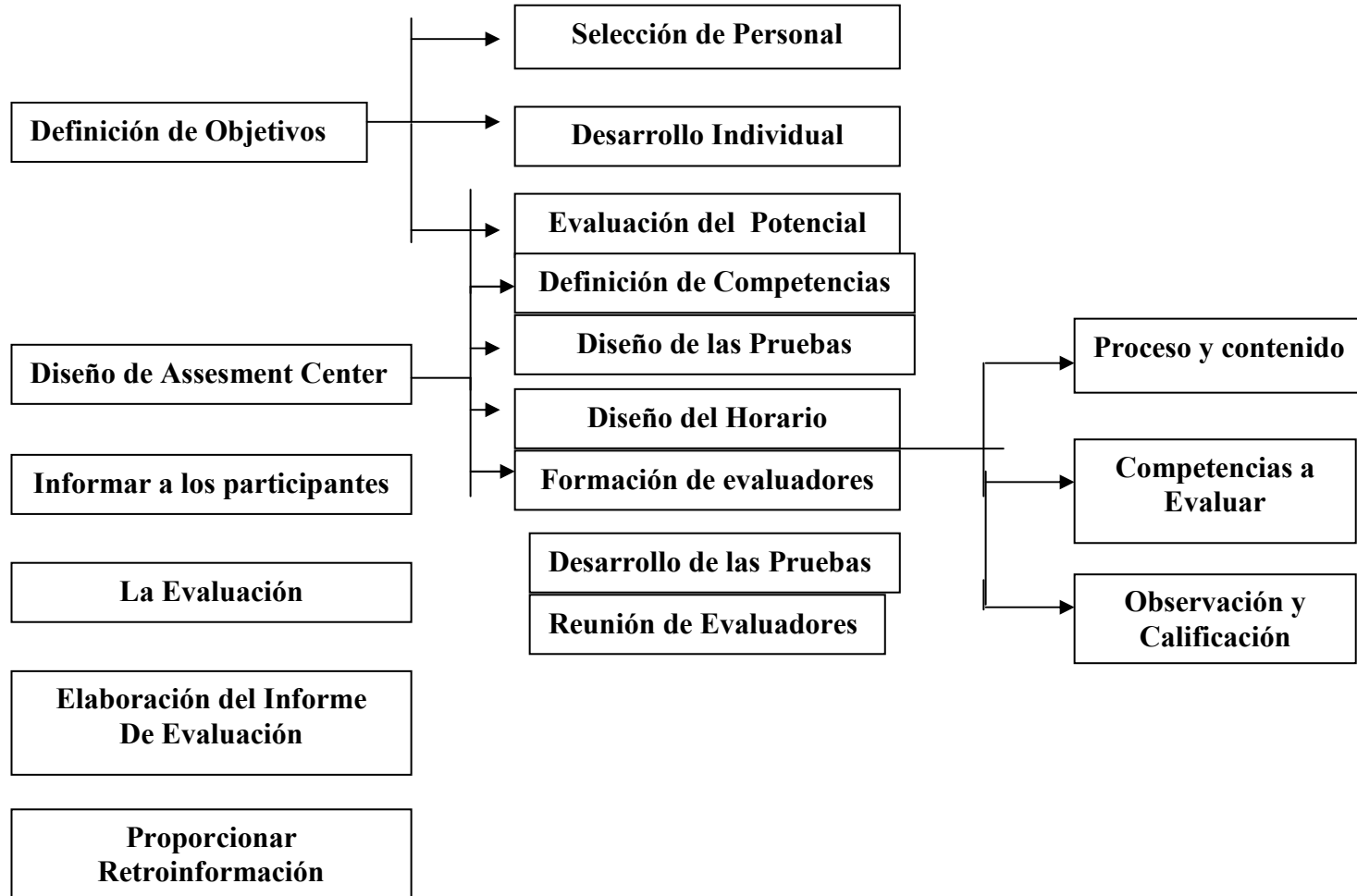
La composición del grupo de evaluados puede oscilar entre seis y diez personas, y las actividades que éstos deben realizar pueden desarrollarse grupal o individualmente, cuyas sesiones de trabajo se efectúan durante uno o tres días. (GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

La utilización cada vez mayor de los assesment center, se debe, fundamentalmente, a las ventajas que presentan, entre las cuales podemos destacar las siguientes:

- Permiten evaluar un rango amplio de competencias.
- Permiten la evaluación de varios candidatos simultáneamente
- Tienen una alta validez aparente para los candidatos, ya que las técnicas y ejercicios utilizados están directamente relacionadas con las exigencias del puesto de trabajo.
- Los resultados obtenidos pueden aplicarse con distintos objetivos: selección, evaluación del potencial, planificación de carreras, detección de necesidades de formación, etc.

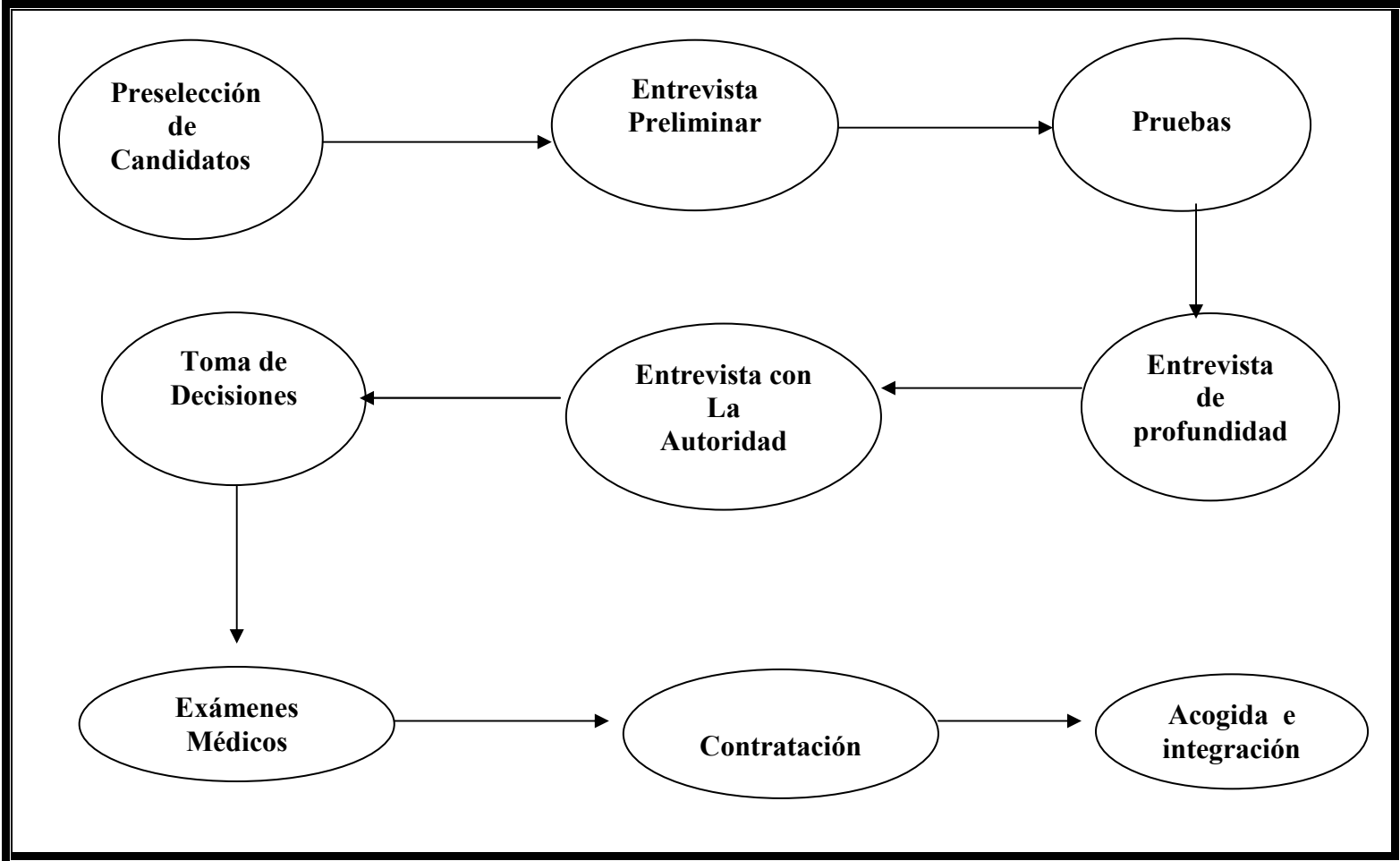
(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

5.1.- ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN ASSESSMENT CENTER



Una vez finalizado el reclutamiento, las fases que, por lo general, se van a seguir en un proceso de selección son los siguientes:

5.2.- FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN



5.2.1.- PRESELECCIÓN DE LOS CANDIDATOS

Esta fase comprende el análisis comparativo entre el tipo y nivel de cualificación de cada uno de los candidatos y la requerida por el puesto a cubrir, y que se especifica en el perfil de exigencias del mismo.

En función de los datos disponibles de cada candidato, obtenidos a partir del currículo, y solicitud de ingreso, Cuando el candidato es un empleado de la institución, se clasifica a los candidatos en diversos grupos:

1. APTOS. Son aquellos que parecen cumplir las exigencias mínimas exigidas por el puesto a cubrir.
2. DUDOSOS. No se dispone de datos suficientes para poder tomar una decisión. En esta preselección, conviene rechazar sólo aquellos candidatos que claramente parezcan no encajar en el puesto de trabajo a cubrir, debido a que los datos disponibles en este momento sobre cada aspirante, son incompletos y pueden conducir a errores.
3. RECHAZADOS. Está claro que su nivel de cualificación no se adecua a la exigida por el puesto. Este grupo se puede subdividir en otros dos:
Válidos para otros puestos de trabajo, y;
No válidos para la Institución.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

5.2.2.- ENTREVISTA PRELIMINAR

Esta entrevista inicial o preliminar pretende detectar ciertos aspectos importantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; como por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir, en esta entrevista el candidato conoce la naturaleza del trabajo, el

horario que se le establecerá, la remuneración que se le ofrece, con el fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

Indudablemente la calidad de la entrevista depende en gran medida de la idoneidad de los entrevistadores.

Los pasos siguientes de selección consisten en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como los recabados durante la entrevista.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

5.2.3.- PRUEBAS

La decisión sobre el tipo de pruebas está sujeta a las exigencias particulares del puesto a cubrir y de la organización, por lo que durante la planificación del proceso de selección, habrá que determinar qué pruebas se adecuan mejor.

Los distintos tipos de pruebas que se utilizan en selección de personal se las puede agrupar en:

5.2.3.1.-PSICOLÓGICAS.

Son pruebas específicamente diseñadas para evaluar características o rasgos de personalidad de los individuos; nos permiten evaluar: inteligencia, aptitudes, rasgos de personalidad, intereses y motivaciones.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

La adopción del enfoque de competencias en la gestión de recursos humanos, así como las múltiples críticas que han recibido este tipo de pruebas a lo largo de los últimos años, en cuanto a su validez y fiabilidad, han hecho que muchas empresas hayan dejado de utilizarlas.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

Sin embargo, se ha podido comprobar que las bajas correlaciones entre las pruebas y el rendimiento posterior en el puesto de trabajo, generalmente son debidas a problemas de diseño. Además no podemos olvidar que son pruebas muy útiles para valorar el potencial de los candidatos, aspecto básico si tenemos en cuenta la rapidez con la que cambian los puestos de trabajo, así como medir aspectos subyacentes de las competencias difícilmente evaluadas por otros medios, siempre y cuando sean elegidas cuidadosamente, en función del perfil del puesto, cumplan los criterios necesarios de fiabilidad y validez y sea utilizados por profesionales que conozcan perfectamente cómo aplicarlas e interpretarlas.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

5.2.3.2.- PRUEBAS DE CONOCIMIENTO

Su objetivo es, conocer el nivel de conocimientos de los candidatos sobre un tema o un área específica; en concreto, se estaría evaluando el componente "**Saber**" de las competencias.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

5.2.3.3.- PROFESIONALES

El objetivo de estas pruebas profesionales es determinar si el candidato posee las competencias técnicas necesarias para poder desempeñar las funciones y/o tareas exigidas por el trabajo.

Las pruebas profesionales son un tipo de pruebas situacionales; en concreto estarían incluidas dentro de los ejercicios de ejecución laboral, donde el candidato tiene que realizar una tarea laboral concreta, de principio a fin.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

5.2.3.4.- SITUACIONALES

El objetivo que se pretende con estas pruebas, es determinar si el candidato posee las competencias genéricas y/o técnicas exigidas por el puesto y determinar el nivel en que las posee.

Por tanto, durante el desarrollo de las pruebas situacionales, los candidatos tendrán que poner en práctica los conocimientos, habilidades y/o actitudes necesarias para solventar el problema o situación concreta que se les plantea.

Las pruebas situaciones deben reunir una serie de características:

- El diseño de las situaciones deben ser muestras del trabajo o simulaciones de aspectos del mismo, que permitan evaluar las competencias.
- En las situaciones deben reproducirse en la medida de lo posible las variables relevantes en la ejecución de la tarea, considerando aspectos como duración, complejidad, disponibilidad de ayudas, etc.
- Establecer claramente los aspectos de las competencias que se pretende evaluar (conocimientos, habilidades, y/o actitudes).
- Los conocimientos, habilidades y/o actitudes deben ser observables, de esta forma se podrá comprobar la medida en que los candidatos los poseen.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

5.2.4.- ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD

Esta segunda entrevista, al realizarse, generalmente, en un momento posterior a pruebas profesionales, psicológicas, etc. El entrevistador dispone de una serie de datos que le permiten dirigir la entrevista hacia los puntos dudosos y conflictos, que hayan podido aparecer en los resultados de las distintas pruebas realizadas. (GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

Cada vez es más usual con el objeto de aumentar la objetividad y fiabilidad de la entrevista, que se realicen más de una con el candidato y por entrevistadores distintos. (GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

En líneas generales, en estas entrevistas se analizan en profundidad aspectos como la formación, experiencia, competencias, intereses, etc., del candidato. Tras ellas no debe quedar ninguna duda sobre la idoneidad o no del candidato, para el puesto que se trata de cubrir.

Posteriormente a esta entrevista, los responsables del proceso de selección, tomarán la decisión final, sobre que candidatos presentarán a la máxima autoridad. (GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

5.2.5.- ENTREVISTA CON LA AUTORIDAD

Habitualmente se presenta a la autoridad de la Institución una terna de candidatos, aquel se entrevistará con ellos con el fin de conocerlos personalmente y poder llegar conjuntamente con los responsables de la selección, a una decisión final sobre el candidato más idóneo para el puesto.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

5.2.6.- TOMA DE DECISIONES

Reunidos los responsables del proceso de selección y la máxima autoridad, compararán sus datos y opiniones para decidir, conjuntamente, el candidato que parezca reunir las condiciones más adecuadas para ocupar el puesto de trabajo. (GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

La interpretación de los datos engloba el análisis de aspectos relacionados con:

- La persona
- El puesto
- La organización.

El objetivo de los responsables de la selección es analizar el grado de convergencia de los tres factores a través de la complementariedad de sus necesidades y ofrecimientos, para conseguir la mayor satisfacción, tanto de la organización, como del individuo.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

5.2.6.1.- FACTORES DE ANÁLISIS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA ELECCIÓN DEL CANDIDATO.

Antes de tomar cualquier tipo de decisión, los responsables de la selección deberán calibrar los riesgos de cometer un error en la contratación, analizando sus posibles consecuencias. Es inevitable que siempre se corra un riesgo de fracaso al ingresar nuevo personal a un puesto, porque no existe ningún método, técnica o instrumento que permita predecir con un 100% de seguridad el futuro éxito del sujeto en la organización. Lo importante es tratar de reducir al mínimo dicho riesgo.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

Es necesario que los responsables de la selección se hagan las siguientes preguntas:

- ¿El candidato puede desempeñar el puesto? Es decir determinar si posee las competencias y el potencial necesarios.
- ¿El candidato querrá hacer su trabajo? El candidato además de poseer las competencias requeridas por el puesto, debe estar motivado para ponerlas en práctica, por tanto, habrá que analizar si las motivaciones e intereses del sujeto podrán ser cubiertas por la institución.
- ¿El candidato se adaptará a la organización? Los hábitos y forma de trabajo del candidato deben ser compatibles con el estilo, valores, cultura de la organización, de tal forma que se pueda integrar fácilmente en ella.

- ¿El candidato se adaptará al equipo de trabajo existente? Se debe analizar cómo se considera que serán sus relaciones y actitudes hacia sus superiores, subordinados, compañeros, etc.; es decir, si se adaptará a las normas y estilo de trabajo del grupo o departamento donde vaya a desempeñar el puesto.

En definitiva, se trata de comprender y predecir el futuro rendimiento de una persona partiendo de su presente y su pasado.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

5.2.7.- EXÁMENES MÉDICOS

El candidato elegido, tendrá que presentar exámenes médicos y otros requisitos, según las normas establecidas en la institución. Si los resultados son favorables se procede a la contratación del candidato.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

5.2.8.- CONTRATACIÓN

Antes de llegar a la contratación, dependiendo del puesto de trabajo, existe una fase de negociación tanto de condiciones de trabajo (horarios, vacaciones, etc.) como salarial. (GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

5.2.9.- ACOGIDA E INTEGRACIÓN

Es el conjunto de procedimientos programados para facilitar, al recién incorporado, todas las informaciones necesarias para conocer mejor la organización en la cual acaba de ingresar (estructura, organigrama, valores, normas, etc.) y el contexto en el que va a desempeñar su puesto de trabajo (funciones/tareas, relaciones, etc.); de esta manera se pretende facilitar su

adaptación a la organización y acelerar su integración a la misma.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

En lo que respecta al período de prueba, este debe entenderse como una fase de orientación, formación y adaptación para el nuevo empleado. Este intervalo de tiempo sirve para comenzar a controlar y evaluar los resultados obtenidos con el proceso de selección.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

6.- CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

El desarrollo de recursos humanos (DRH) es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño en la organización por medio de programas de capacitación y desarrollo. (GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

La capacitación está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para supuestos actuales. Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

El desarrollo implica un aprendizaje que ve más allá de la actualidad y el puesto de hoy; tiene un enfoque de más largo plazo. Prepara los empleados para estar al día con la organización a medida que cambia o crece.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

6.1.- DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Al introducir un programa de capacitación, principalmente se deben evaluar las necesidades de los empleados y de la organización, se deben establecer en primer término las necesidades presentes y a corto plazo y posteriormente necesidades a mediano y largo plazo. Las necesidades de capacitación son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador con la organización.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

Algunas de las fuentes para determinar las necesidades de capacitación son las siguientes: el análisis, descripción y evaluación de puestos, evaluación del nivel de desempeño de los empleados, rotación de puestos, promociones y ascensos de personal, información estadística derivada de encuestas, cuestionarios, entrevistas, quejas, evaluación de cursos, crecimiento de la organización, entre otros. (GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

Algunas de las técnicas utilizadas con más éxito para obtener información sobre las necesidades de capacitación son las siguientes: entrevista individual, entrevista en grupo, aplicación de cuestionarios, aplicación de evaluaciones o pruebas, opiniones de consultores externos.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

6.1.2.- BENEFICIO DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación tiene algunos beneficios tales como: conducir a una rentabilidad más alta y actitudes más positivas, mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, eleva la moral de la fuerza de trabajo, ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, crea mejor imagen, ayuda a

mantener bajos los costos en muchas áreas, se promueve la comunicación a toda la organización. (GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

7.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar unas políticas de recursos humanos adecuadas a las necesidades de la organización. (GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

La responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación de desempeño. (GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

7.1.- OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico, mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño intenta conseguir los siguientes objetivos intermedios:

- Adecuación del individuo al cargo
- Capacitación
- Promoción
- Incentivo salarial
- Mejoramiento de las relaciones humanas
- Auto perfeccionamiento del empleado

- Otros

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

7.1.1.- IMPORTANCIA

La evaluación del desempeño resulta útil para:

- Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).
- Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

7.1.2.- VENTAJAS

La evaluación del desempeño tiene las siguientes ventajas:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de

recursos humanos cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

8.- EL CAPITAL HUMANO Y COMPETENCIAS

8.1.- CAPITAL HUMANO

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente incrementar la productividad.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

8.2.- GESTIÓN POR COMPETENCIA

Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer. (GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

8.2.1.-IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

8.2.2.- IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Es una de las herramientas principales en el desarrollo del capital humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa – menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de "llamar" a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por él puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores RR.HH. con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

Ayudará a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto Valor Agregado Neto a través de la utilización de los mejores RR.HH de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

9.- ESTRUCTURA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

9.1.- CONFECCIÓN DEL CATÁLOGO DE COMPETENCIAS

A partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un proceso, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.

9.1.1.-ESTRUCTURACIÓN DE CONOCIMIENTO DENTRO DE UN ESQUEMA PREDEFINIDO

Una vez identificadas las competencias se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.

9.1.2.- IDENTIFICAR LOS REQUERIMIENTOS DE COMPETENCIAS PARA UN PUESTO O EQUIPO DE TRABAJO

De esta forma, se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso evitando que el ejecutivo en una división dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, y solo en el evento que no exista internamente se podrá recurrir a la contratación de empresas externas.

(GARCIA, C., (1999), Manual de Recursos humanos).

10.- SISTEMA BUXIS INSTITUCIÓN FINANCIERA DEL SECTOR PRIVADO DEL PAÍS

10.1.-ADMINISTRACIÓN PERSONAL

Buxis Gestión de Personas es una aplicación que al implementarla simplifica y automatiza procesos y actividades de administración de personal que permite a los gestores de recursos humanos dedicarse realmente al desarrollo de talento, planes de carrera, formación y objetivos centrados en los colaboradores. (Software que utiliza Produbanco para los subsistemas de Recursos Humanos)

Esto permite además la mejora de los servicios a los servicios a los colaboradores y la adopción a tecnologías de forma amigable e intuitiva con los modelos de autoservicio.

(Software que utiliza Produbanco para los subsistemas de Recursos Humanos)

10.2.- BENEFICIOS DEL PRODUCTO

- Dedicación del departamento de selección a tareas estratégicas liberándolos de una importante cantidad de tareas operativas.
- Capacidad de análisis de la información en tiempo real sobre datos personales, profesionales, competencias, desempeño, etc.
- Retribuir a los colaboradores de manera variable empleando los parámetros correctos y aumentando así su compromiso con la organización.
- Aumentar la capacidad de previsión y planificación de recursos empleando las herramientas analíticas de planificación.
- Reducir los costes y tiempos por transacción gracias a la mínima intervención humana, la eliminación de papel, la automatización de los procesos, la gestión del tiempo.
- Gestionar y evaluar el desempeño, identificando el rendimiento de los colaboradores y desarrollando planes de acción consecuentes.

(Software que utiliza Produbanco para los subsistemas de Recursos Humanos)

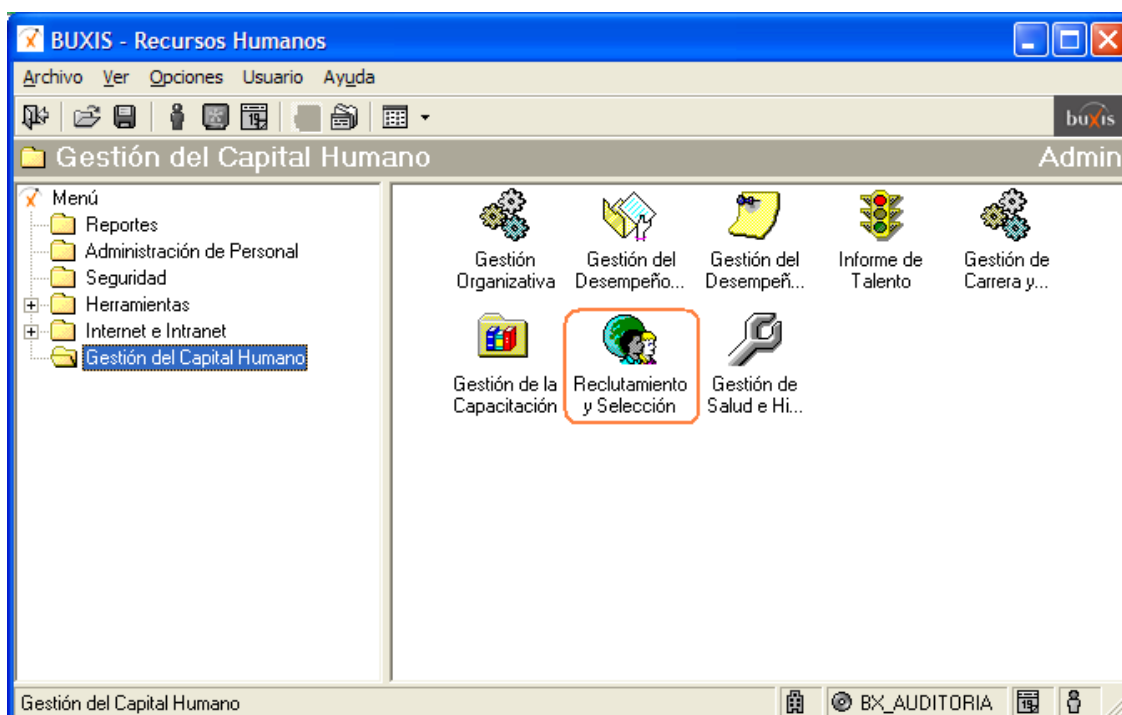
10.3.- INTRODUCCIÓN.-

El módulo de gestión de la incorporación de Buxis HCMS le permite enriquecer el manejo de información y los procesos con todo lo asociado a la representación y gestión del reclutamiento, selección, inducción y contratación de personal en la organización.

(Software que utiliza Produbanco para los subsistemas de Recursos Humanos)

10.4.- INGRESO AL MÓDULO DE GESTIÓN DE LA INCORPORACIÓN

El módulo de Gestión de la Incorporación suele ubicarse dentro del menú del usuario en el escritorio de Buxis HCMS según se muestra en la figura a continuación: (Software que utiliza Prohubanco para los subsistemas de Recursos Humanos)



11.- PROCESO GENERAL DE LA INCORPORACIÓN

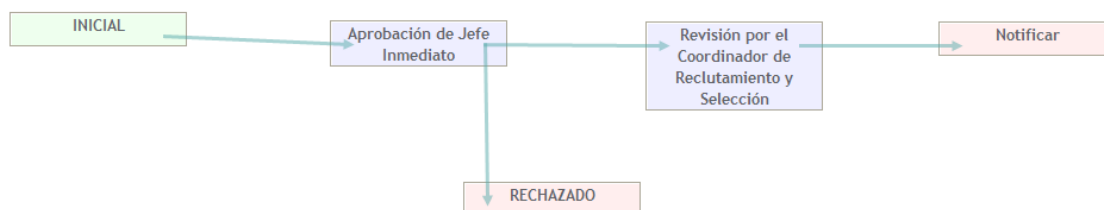
Dentro del módulo encontramos cuatro grandes unidades:

- Pedido de personal según estado y fecha
- Procesos de selección según estado y fecha
- Postulantes

- Configuración

El proceso general de incorporación, comienza con el pedido de personal efectuado por un supervisor o jefe a RRHH y atravesará distintos estados. Una vez solicitado el pedido de personal, comenzará el proceso de pedido de personal atravesando los siguientes estados:

Solicitado, en proceso de aprobación, aceptado, rechazado, planificado. En curso, realizado. A su vez, cuando una solicitud es enviada al estado "Planificado" comienza el proceso de selección, el cual debe ser administrado a través del nodo "procesos de selección según estado y fecha". Luego que culmina el proceso de selección puede comenzar un proceso de incorporación. Los procesos de selección y de incorporación pueden ser iniciados por el administrador en forma centralizada sin atravesar el proceso de aprobación descentralizado. Las solicitudes de personal se pueden generar tanto en forma centralizada por el administrador a través de la rama "pedidos de personal según estado y fecha" como en forma descentralizada por los empleados a través del Portal Dinámico. Las solicitudes iniciadas desde el portal dinámico realizan el siguiente proceso de aprobación:



(Software que utiliza Produbanco para los subsistemas de Recursos Humanos)

Por otra parte se encuentra los postulantes, que pueden ser tanto empleados de la organización como aspirantes externos registrados por la Web del portal dinámico prevista para este fin o por el administrador en forma centralizada.

Toda la configuración de los flujos internos de los procesos de selección, como pueden ser, una serie de actividades que realiza una organización que van desde publicar una aviso, citar a personas, hacer entrevistas, tomar pruebas, hacer evaluaciones, se define en el modo configuración.

(Software que utiliza Produbanco para los subsistemas de Recursos Humanos)

CAPÍTULO III

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS DE PRODUBANCO

1. ANTECEDENTES

Con el propósito de rediseñar el proceso de reclutamiento y selección de Produbanco se ha considerado importante, realizar un análisis de la situación actual de este subsistema, para lo cual se desarrollará un diagnóstico del mencionado tema.

Indudablemente que la realización de un diagnóstico, significa identificar las conformidades e inconformidades de los diferentes elementos del subsistema de reclutamiento y selección, las cuales se derivarán del análisis respectivo.

Por otra parte las recomendaciones que surjan de este estudio técnico se traducirán en acciones de fortalecimiento o mejoramiento de las fortalezas y debilidades respectivamente.

1.1.- PROCESO DE LA PROPUESTA

Las fases para realizar la propuesta son las siguientes:

- **Plan de la propuesta**
- **Instrumentación (entrevista)**
- **Ejecución**
- **Presentación del Informe**

2.- OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO

La coordinación del diagnóstico de recursos humanos en cumplimiento al subsistema de reclutamiento y selección (sistema buxis) tiene los siguientes objetivos:

- Diseñar los instrumentos para la realización del diagnóstico del proceso de reclutamiento y selección (sistema buxis).
- Seleccionar los informantes válidos para el diagnóstico del proceso.
- Determinar la factibilidad de la implementación del sistema buxis.
- Elaborar el informe del diagnóstico con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

3.- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En el diagnóstico los métodos de investigación que se aplica serán la observación, inductivo – deductivo y el analítico – sintético, ya que por medio de este procedimiento se conseguirá cumplir los objetivos.

(Metodología de la Investigación de Hernández, 2010).

El proceso de conocimiento del problema, objeto de la presente propuesta, lo iniciaremos con la observación, ya que utilizará la experiencia personal, podré conocer los hechos como se presentan de manera espontánea y lo plasmare por escrito. Mediante la observación percibiremos ciertos rasgos existentes en la realidad de la empresa, lo que me permitirá obtener información muy importante; de igual manera realizaré entrevistas a personas vinculadas con nuestro objeto de estudio como: personal, gerentes, y expertos en el tema.

El método inductivo - deductivo será utilizado, ya que iré de aspectos o situaciones específicas a conclusiones generales y también basaré en aspectos o conocimientos generales para llegar a conclusiones específicas, que finalmente se convertirán en mi propuesta de diseño de un sistema de recursos humanos por competencias.

(Metodología de la Investigación de Hernández, 2010).

El método analítico sintético, porque se analizará cada una de las partes por separado, es decir: talento humano, gestión por competencias, modelado de perfiles de competencias, planificación de recurso humano, reclutamiento, selección, cultura organizacional y políticas de recurso humano; para así poder valorar la importancia e impacto que cada uno de estos tienen y luego relacionarlos entre sí. (Metodología de la Investigación de Hernández, 2010).

4.- FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

FUENTES PRIMARIAS

Para poder tener información necesaria para el diagnóstico, se realizará de diferentes maneras, una de éstas es mediante la observación, ya que se necesita ver la realidad y definir los datos más importantes que tengan relación directa. (Metodología de la Investigación de Hernández, 2010).

Se realizará entrevistas a los principales gerentes de la empresa y encuestas al personal, para de esta manera poder obtener información certera y con facilidad, y hacer un correcto estudio de los problemas que se presentaren dentro de la misma. (Metodología de la Investigación de Hernández, 2010).

FUENTES SECUNDARIAS

La información que generarán las fuentes secundarias para la elaboración del presente diagnóstico son: libros, revistas, artículos, materiales documentales, Internet, diccionarios, enciclopedias, entre otros. El acudir a este tipo de fuentes, me suministra información teórica básica para el desarrollo. (Cuestionario y Guía de entrevista)

5.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Toda la información que ha sido recolectada va a ser analizada mediante: tablas, gráficos, cuadros, donde se indique la relación y se pueda expresar la causa y efecto de los mismos. Elaborados por medio de métodos estadísticos para realizar gráficos, tabulaciones de la información, para clasificación y ordenación de la información en tablas o cuadros.

(Metodología de la Investigación de Hernández, 2010).

Cabe recalcar que me centraré más en el análisis cualitativo de toda la información recolectada en entrevistas, encuestas etc; ya que las razones cualitativas son las razones fundamental por las cuales se elaborará y presentará este trabajo, en forma escrita y con el uso de gráficos y soportes necesarios para el mismo.

6.- MUESTRA

Para realizar la muestra en el diagnóstico se consideró las áreas de mayor rotación de personal. (Reporte anual de rotación de Produbanco, 2012)

OPERACIONES – TECNOLOGÍA - BANCA DE PERSONAS Y RIESGOS

CARGO	NO. DE PERSONAS
Cajeros	28
Ejecutivo 1 Contac Center	8
Ejecutivo 1 Banca de Personas	18
TOTAL	54

La población para la investigación serán las Áreas de Canales - Operaciones – Banca de Personas.

6.1.- SELECCIONAR LOS INFORMANTES VÁLIDOS PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL PROCESO

La selección de este grupo de gerentes para la realización de la entrevista se consideró el siguiente criterio:

- Unidades con índice de rotación alto:

NOMBRE	ÁREA	CARGO
Anabel Andrade	Canales Presenciales	Gerente
Zulay Maldonado	Banca de Personas	Gerente
Mónica Chauvin	Canales Alternos	Gerente

6.2.- DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA BUXIS

VARIABLE	FACTOR
Sistema	Método Buxis

7.- ACTIVIDADES

1.- DISEÑO DE ENTREVISTA

- 1.1. Elaboración de guía
- 1.2. Validación de los instrumentos
- 1.3. Ajustes de instrumentos
- 1.4. Aprobación

2.- DISEÑO DEL CUESTIONARIO

- 2.1.- Elaboración de guía
- 2.2.- Validación del cuestionario
- 2.-3.- Ajustes de instrumentos
- 2.4.- Aprobación

3.- RECOPIACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

- 3.1.- Elaboración del Calendario para aplicación de cuestionario
- 3.2.- Elaboración del Calendario para aplicación de entrevistas
- 3.3.- Aplicación del Calendario de entrevistas
- 3.4.- Aplicación del Calendario del cuestionario
- 3.5.- Análisis de la información
- 3.3.- Resultado del informe del diagnóstico
- 3.4.- Conclusiones y Recomendaciones del diagnóstico

8.- RECURSOS A UTILIZARSE

8.1.- RECURSOS HUMANOS

El Director de Tesis, quien actúa como Supervisor del Diagnóstico

La Investigadora egresada de la Facultad de Ciencias Económicas Especialidad Administración de Servicios y Recursos Humanos.

8.2.- RECURSOS MATERIALES

- 500 hojas de papel bond tamaño INEN
- 200 hojas de papel periódico
- 100 hojas rayadas para Informes
- 100 hojas de formularios para Programas de Auditoría
- 30 hojas de formularios para cuestionarios de Control Interno
- 2 lápices
- 2 lápices bicolors
- 2 esferográficos
- 2 borradores
- 1 corrector
- Regla
- Clips

8.3.- RECURSOS FINANCIEROS

El total de recursos financieros estarán a cargo de la Investigadora.

9.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

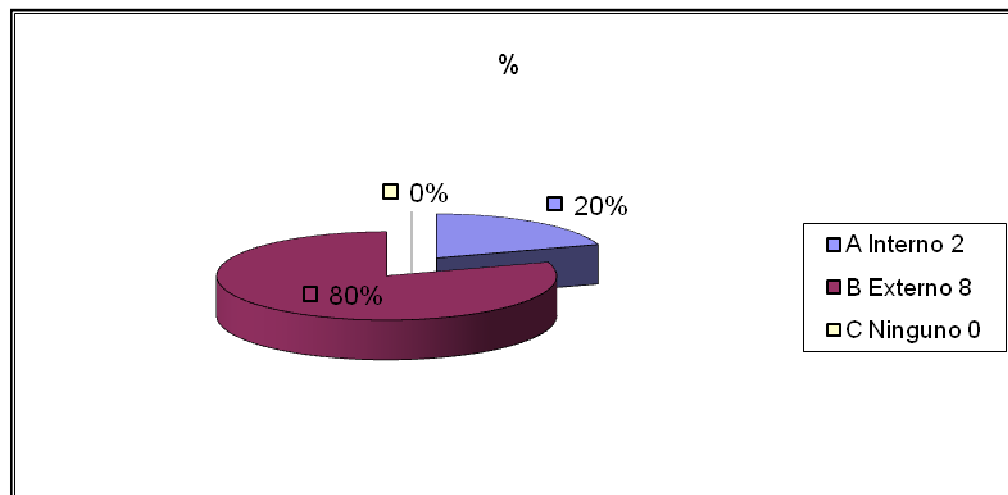
9.1.-TABULACIÓN INDIVIDUAL

GRAFICO 1

Pregunta No. 1 Tipos de Reclutamiento

		%
A Interno	2	20
B Externo	8	80
C Ninguno	0	-
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

El 80% (8 personas) del Nivel Directivo opina que el Reclutamiento es Externo, mientras que el 20% (2 personas) piensa que el Reclutamiento es Interno

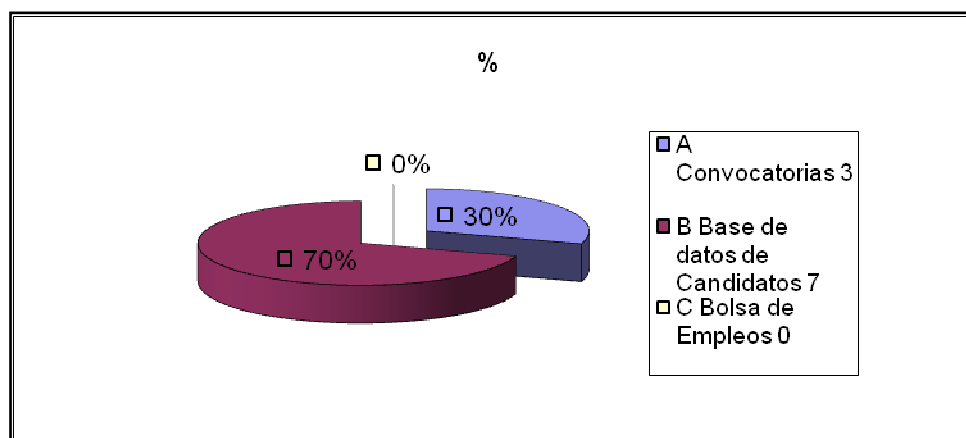
Análisis

El 80% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; evidencia un desconocimiento de Selección Interna, lo cual obedece a este nivel

Pregunta No. 2 Fuentes de Reclutamiento

		%
A		
Convocatorias	3	30
B Base de datos de Candidatos	7	70
C Bolsa de Empleos	0	-
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

El 70% (7 personas) del Nivel Directivo opina que las fuentes de candidatos son de Base de Datos, mientras que el 30% (3 personas) piensa que las fuentes son por Convocatorias

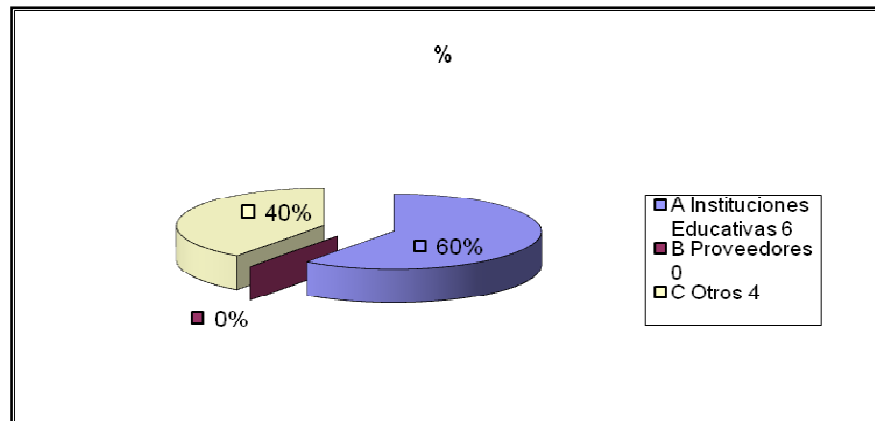
Análisis

El 70% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; evidencia un desconocimiento de las Fuentes de Reclutamiento, lo cual obedece a este nivel

Pregunta No. 3 Información que dispone la Institución para Reclutamiento

		%
A Instituciones Educativas	6	60
B Proveedores	0	-
C Otros	4	40
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

El 60% (6 personas) del Nivel Directivo opina que la información es por intermedio de Instituciones Educativas, mientras que el 40% (4 personas) piensan que la información que se dispone proviene de otros fuentes

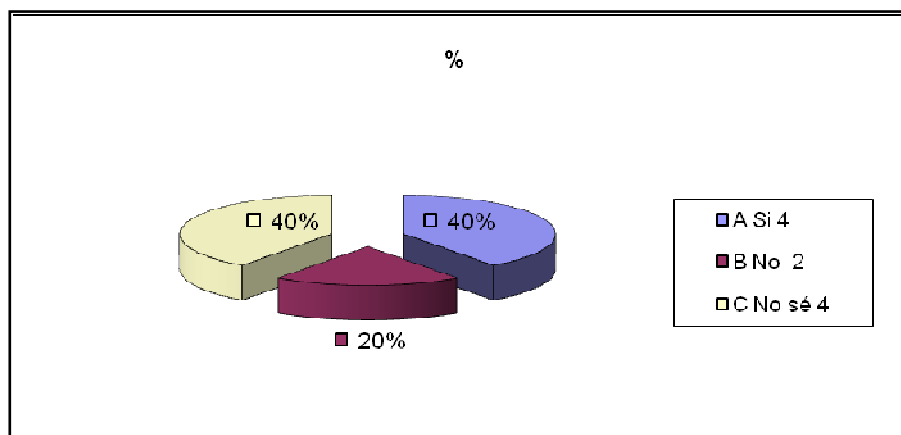
Análisis

El 60% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; evidencia que la información que dispone la Institución proviene de Estudiantes, lo cual obedece a este nivel

Pregunta No. 4 El diseño de las pruebas son en función del cargo

		%
A Si	4	40
B No	2	20
C No sé	4	40
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

El 40% (4 personas) del Nivel Directivo opina que si son las pruebas asignadas dependiendo del cargo, mientras que el 40% (4 personas) no tiene conocimiento del diseño de pruebas que se aplica a los candidatos

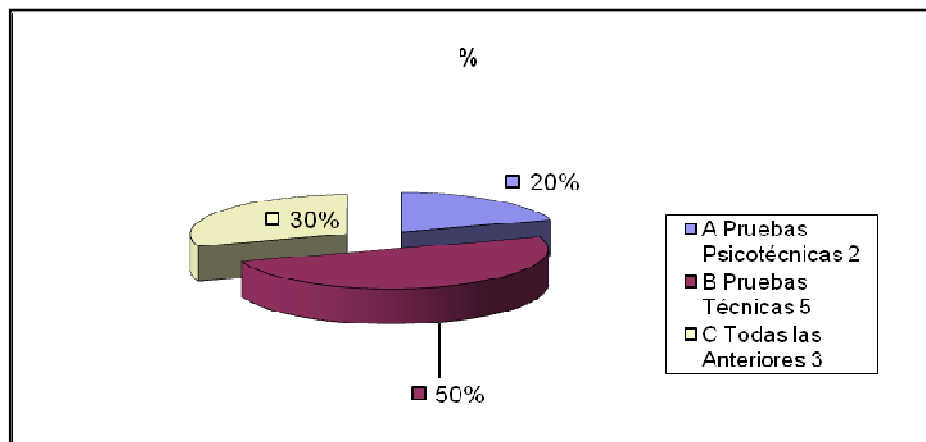
Análisis

El 40% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; evidencia que las pruebas aplicadas a los candidatos si son en función del cargo, lo cual obedece a este nivel

Pregunta No. 5 Pruebas aplicadas a los candidatos

		%
A Pruebas Psicotécnicas	2	20
B Pruebas Técnicas	5	50
C Todas las Anteriores	3	30
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

El 50% (5 personas) del Nivel Directivo opina que se aplica pruebas técnicas para los cargos, mientras que el 20% (2 personas) opina que se aplica pruebas Psicotécnicas el 30% (3 personas) opina que se aplica las dos opciones de pruebas a los candidatos

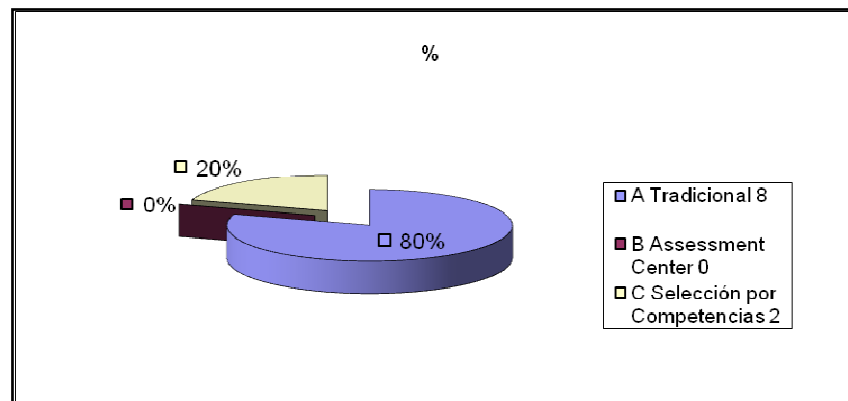
Análisis

El 50% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; evidencia que se aplica pruebas técnicas a los candidatos, lo cual obedece a este nivel

Pregunta No. 6 Técnica se utiliza para seleccionar personal

		%
A Tradicional	8	80
B Assessment Center	0	-
C Selección por Competencias	2	20
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

El 80% (8 personas) del Nivel Directivo opina que se aplica para seleccionar al personal la técnica tradicional, mientras que el 20% (2 personas) opina que aplica la selección por competencias

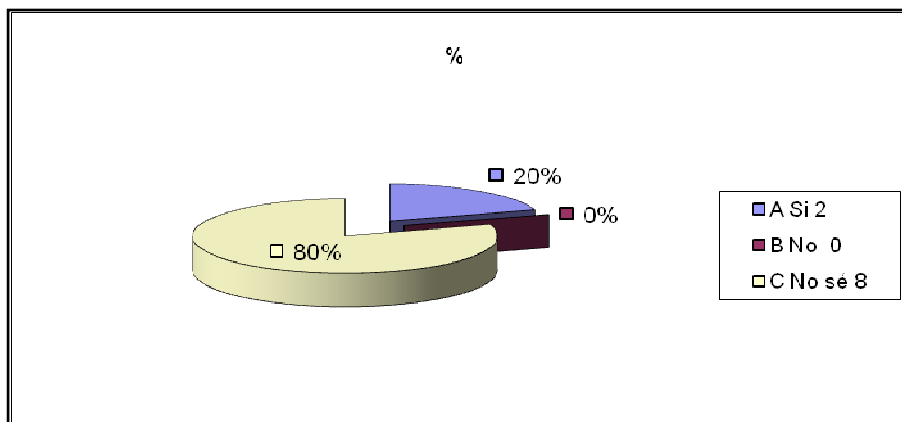
Análisis

El 80% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; evidencia que se aplica técnicas tradicionales para reclutar personal, Lo cual obedece a este nivel

Pregunta No. 7 Existen políticas de Gestión del Talento Humano

		%
A Si	2	20
B No	0	-
C No sé	8	80
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

El 80% (8 personas) del Nivel Directivo opina desconocer la existencia de políticas de Talento Humano , mientras que el 20% (2 personas) opina conocer

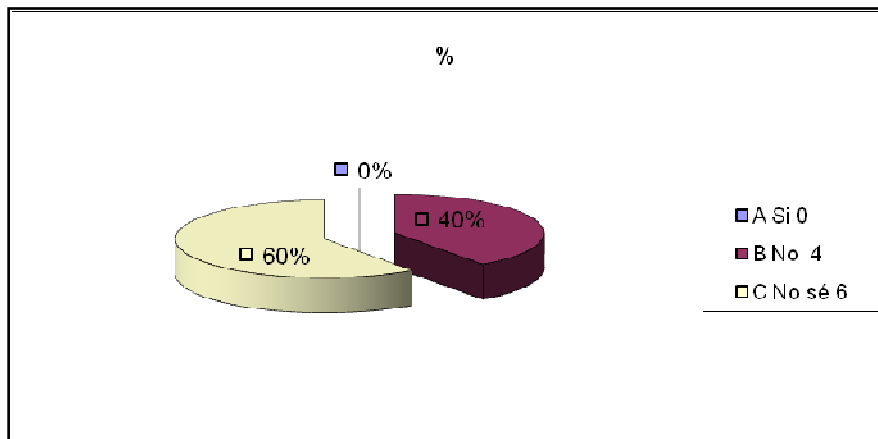
Análisis

El 80% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; evidencia desconocer las políticas de Gestión de Talento Humano, lo cual obedece a este nivel

Pregunta No. 8 Existen políticas de Reclutamiento y Selección

		%
A Si	0	-
B No	4	40
C No sé	6	60
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

El 60% (6 personas) del Nivel Directivo opina desconocer la existencia de políticas de Reclutamiento y Selección , mientras que el 40% (4 personas) opina no conocer

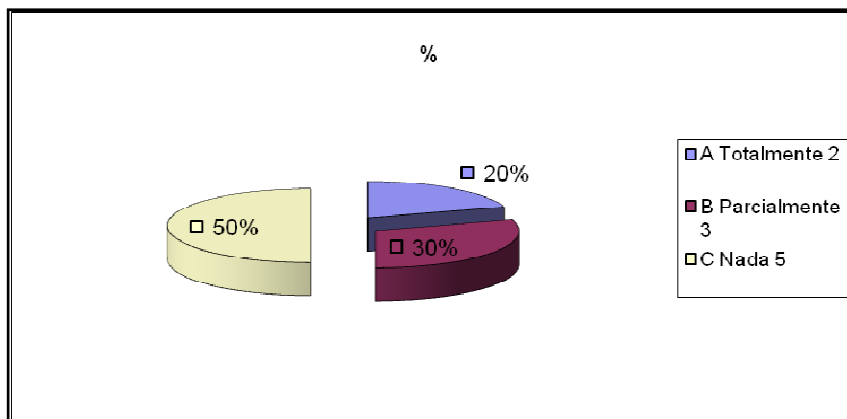
Análisis

El 60% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; evidencia desconocer las políticas de Reclutamiento y Selección, lo cual obedece a este nivel

Pregunta No. 9 Se ha difundido al personal las políticas

		%
A Totalmente	2	20
B Parcialmente	3	30
C Nada	5	50
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

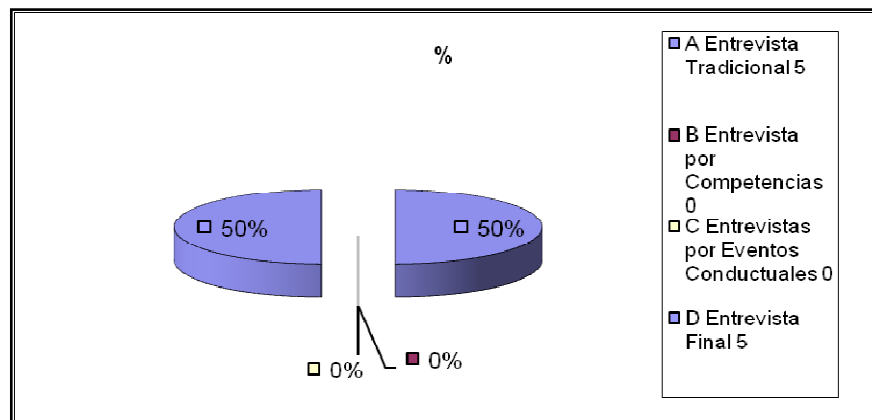
El 50% (5 personas) del Nivel Directivo opina no conocer sobre las políticas , mientras que el 30% (3 personas) opina conocer parcialmente y el 20% del personal de Recursos humanos si conoce

Análisis

El 50% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; evidencia desconocer las políticas de la Institución, lo cual obedece a este nivel

		%
A Entrevista Tradicional	5	50
B Entrevista por Competencias	0	-
C Entrevistas por Eventos Conductuales	0	-
D Entrevista Final	5	50
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

El 50% (5 personas) del Nivel Directivo opina que se realiza entrevista tradicional , mientras que el 50% (5 personas) opina que se realiza únicamente entrevista final

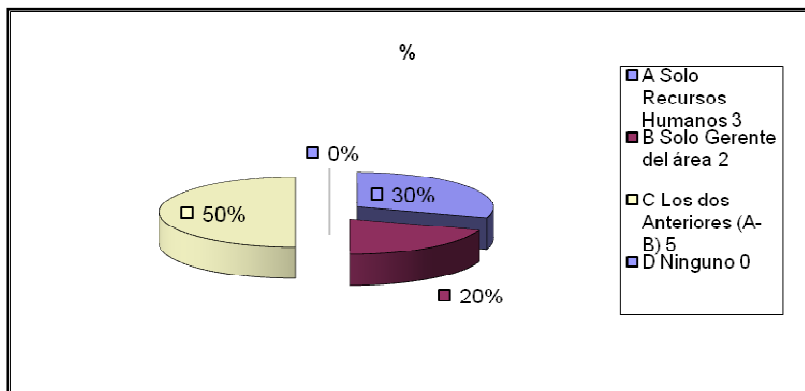
Análisis

El 50% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; conoce que solo hay entrevistas finales, lo cual obedece a este nivel

Pregunta No. 11 Personas que participan en las entrevistas

		%
A Solo Recursos humanos	3	30
B Solo Gerente del área	2	20
C Los dos Anteriores (A-B)	5	50
D Ninguno	0	-
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

El 50% (5 personas) del Nivel Directivo opina que participan en las entrevistas el personal de Recursos humanos y un representante del área, mientras que el 30% (3 personas) opina que solo participa Recursos humanos

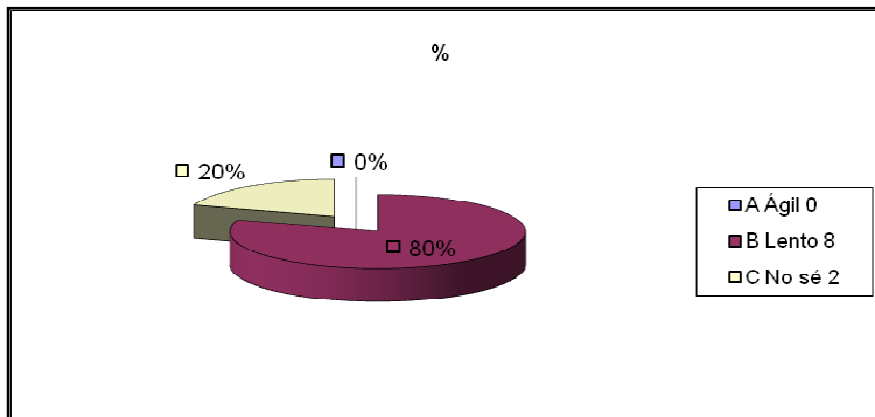
Análisis

El 50% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; manifiesta que en las entrevistas participan las áreas involucradas; lo cual obedece a este nivel

Pregunta No. 12 El tiempo para la legalización de los Contratos de los nuevos funcionarios

		%
A Ágil	0	-
B Lento	8	80
C No sé	2	20
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

El 80% (8 personas) del Nivel Directivo opina que la legalización de los contratos no son oportunos , mientras que el 20% (2 personas) opina desconocer del proceso

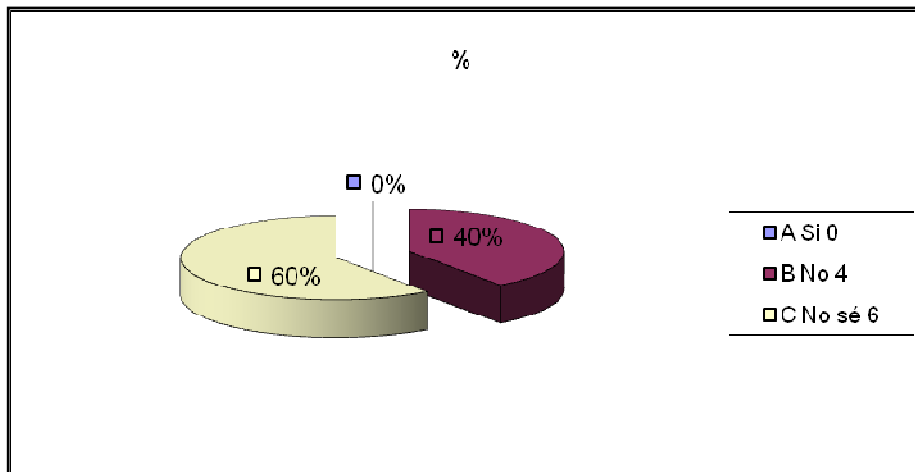
Análisis

El 80% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; manifiesta que el proceso es muy lento; lo cual obedece a este nivel

Pregunta No. 13 Existe un formato para la legalización de los Contratos

		%
A Si	0	-
B No	4	40
C No sé	6	60
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

El 60% (6 personas) del Nivel Directivo desconoce si existe algún formato para la legalización de contratos , mientras que el 40% (4 personas) no conoce el proceso

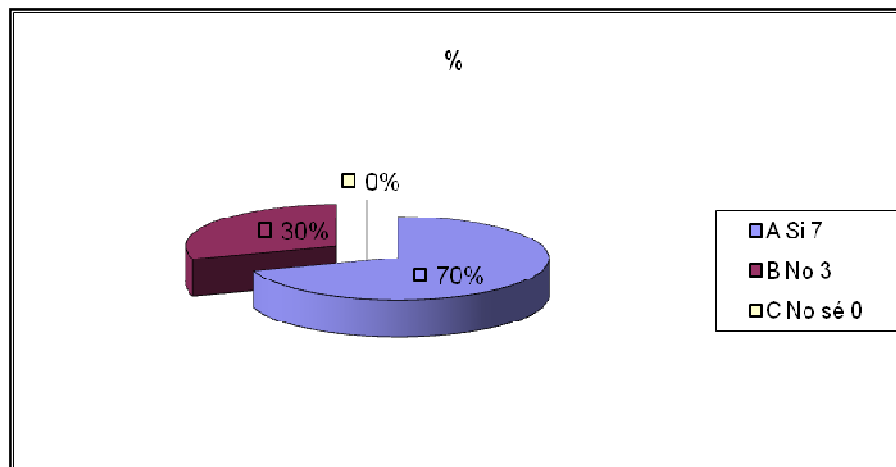
Análisis

El 60% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; manifiesta desconocer el funcionamiento del proceso; lo cual obedece a este nivel

Pregunta No. 14 Se solicita al candidato realizarse exámenes pre ocupacionales

		%
A Si	7	70
B No	3	30
C No sé	0	-
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

El 70% (7 personas) del Nivel Directivo tiene conocimiento de los exámenes pre ocupacionales para los nuevos funcionarios , mientras que el 30% (3 personas) no conoce el proceso

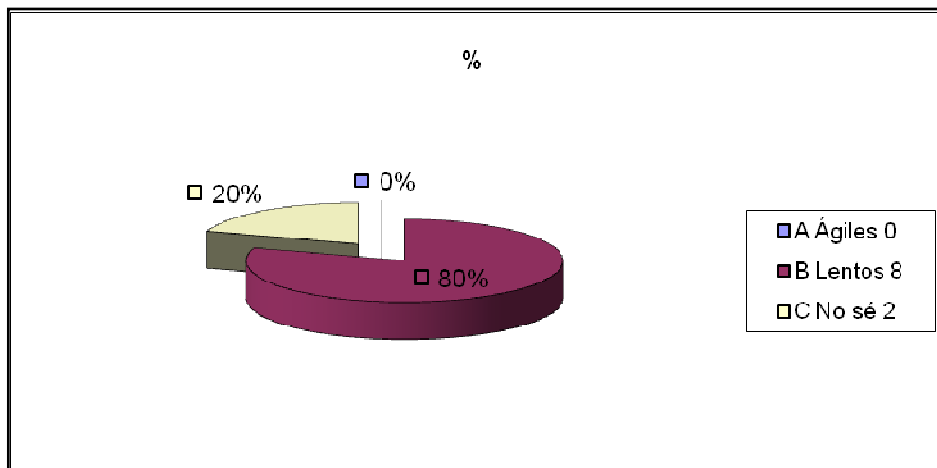
Análisis

El 70% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; manifiesta que la vinculación de los candidatos deben realizarse los exámenes pre ocupacionales; lo cual obedece a este nivel

Pregunta No. 15 El resultado de los exámenes pre ocupacionales son

		%
A Ágiles	0	-
B Lentos	8	80
C No sé	2	20
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

El 80% (8 personas) del Nivel Directivo manifiesta que el tiempo de entrega de los resultados no son óptimos, mientras que el 20% (2 personas) comenta que desconoce el proceso

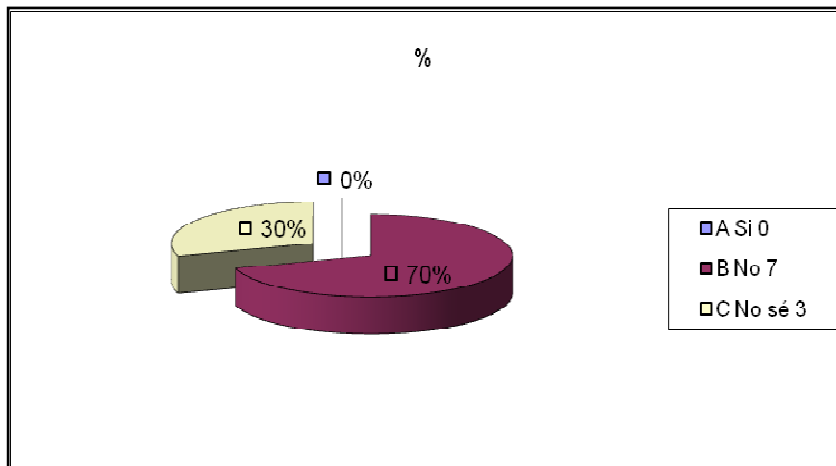
Análisis

El 80% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; manifiesta que la entrega no es adecuada ya que no se está cumpliendo el tiempo del acuerdo; lo cual obedece a este nivel

Pregunta No. 16 Existe inducción al personal nuevo que ingresa

		%
A Si	0	-
B No	7	70
C No sé	3	30
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

El 70% (7 personas) del Nivel Directivo manifiesta que la inducción reciben los nuevos funcionarios al mes o dos meses de estar vinculados en la institución, mientras que el 30% (3 personas) comentan que desconocen el proceso

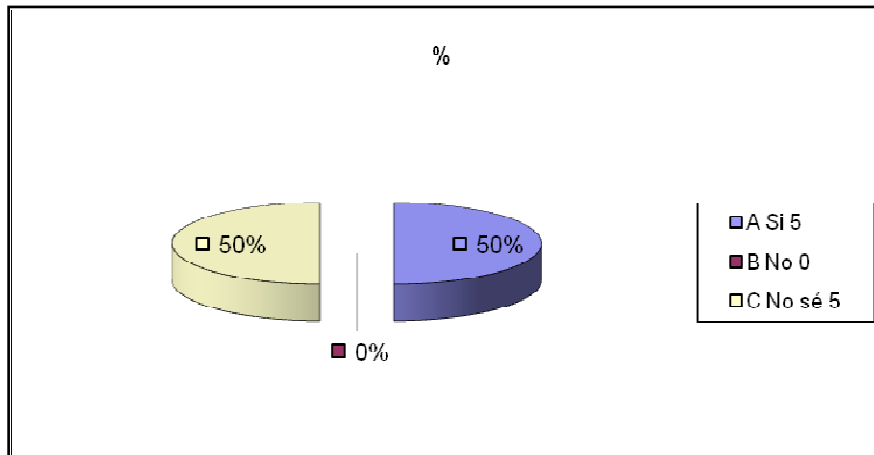
Análisis

El 70% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; manifiesta que deberían realizar la inducción en los primeros días que el funcionario se vincule a la empresa; lo cual obedece a este nivel

Pregunta No. 17 Al nuevo personal se le evalúa en el período de prueba

		%
A Si	5	50
B No	0	-
C No sé	5	50
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

El 50% (5 personas) del Nivel Directivo manifiesta que si son evaluados los nuevos funcionarios en el período de prueba, mientras que el 50% (5 personas) comenta que desconoce el proceso

Análisis

El 50% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; manifiesta conocer el proceso de evaluación que debe tener el funcionario en los tres primeros meses de prueba; lo cual obedece a este nivel

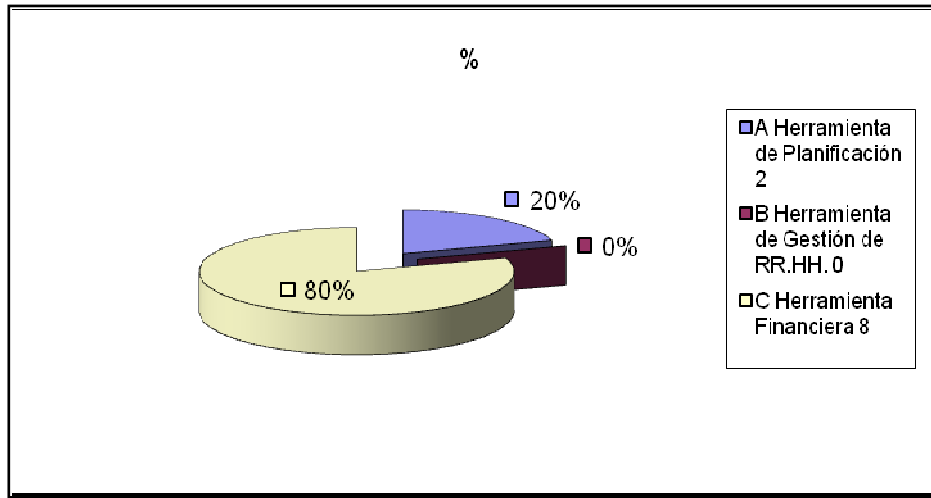
GRÁFICO

2

Pregunta No. 1 Concepto Sistema Buxis

		%
A Herramienta de Planificación	2	20
B Herramienta de Gestión de RR.HH.	0	-
C Herramienta Financiera	8	80
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

El 80% (8 personas) del Nivel Directivo opina que es una herramienta financiera, mientras que el 20% (2 personas) piensan que es una herramienta de Talento humano

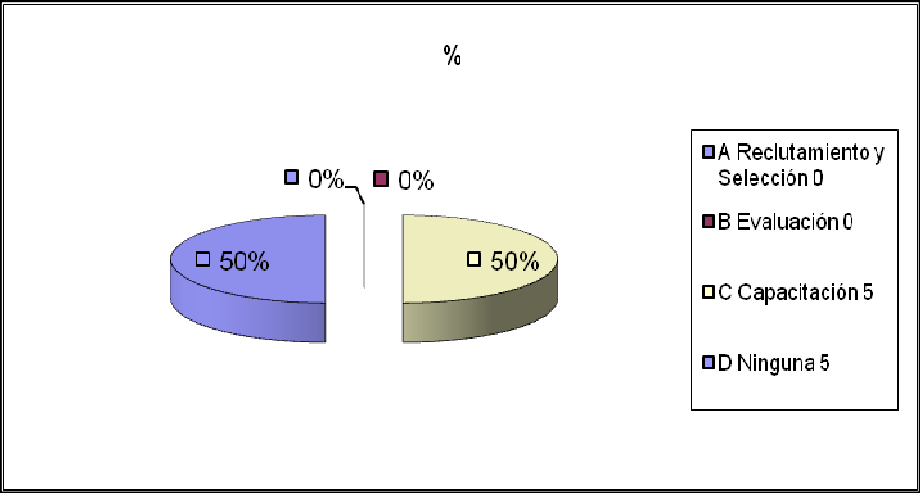
Análisis

El 80% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; evidencia un desconocimiento de esta herramienta, lo cual obedece a este nivel

Pregunta No. 2 Módulos del Sistema Buxis

		%
A Reclutamiento y Selección	0	-
B Evaluación	0	-
C Capacitación	5	50
D Ninguna	5	50
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

El 50% (5 personas) del Nivel Directivo opina que el Sistema Buxis es una herramienta de Capacitación, mientras que el 50% (5 personas) no tiene conocimiento de la herramienta.

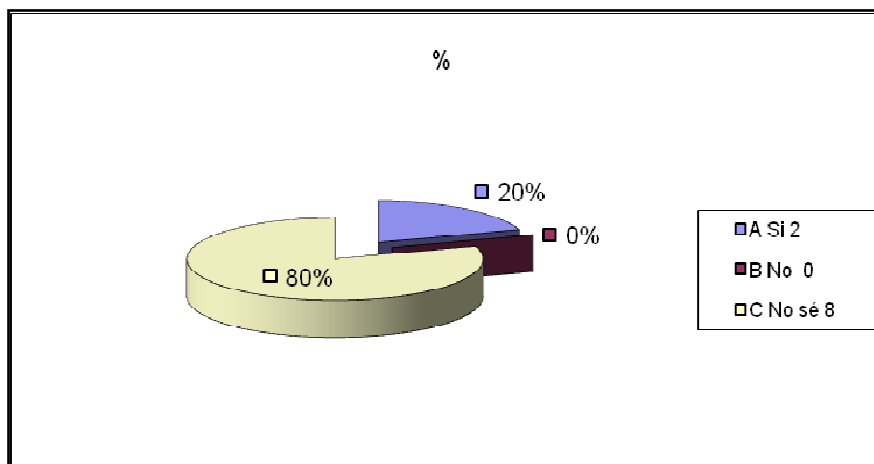
Análisis

El 50% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; evidencia un desconocimiento de esta herramienta, lo cual obedece a este nivel

Pregunta No. 3 El Proceso de Reclutamiento y Selección en el Sistema Buxis apoya al Cliente Interno

		%
A Si	2	20
B No	0	-
C No sé	8	80
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

El 80% (8 personas) del Nivel Directivo no tiene conocimiento del Sistema Buxis, mientras que el 20% (2 personas) que pertenece al área de Recursos humanos opina que si es aporte para las áreas.

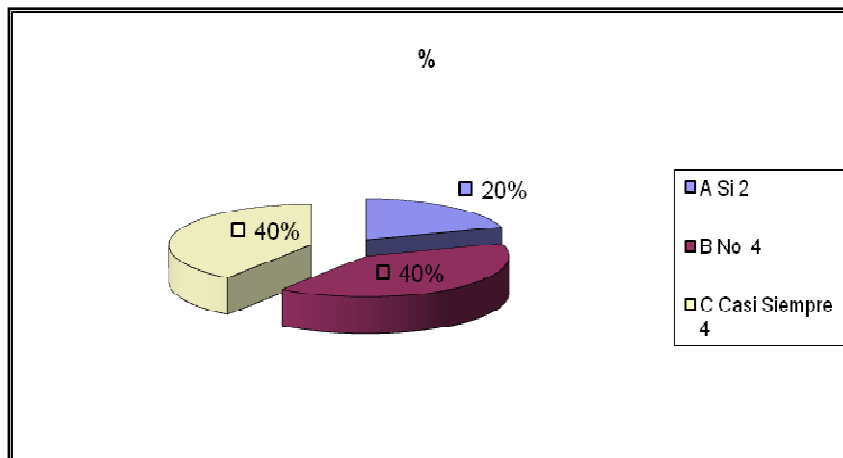
Análisis

El 80% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; evidencia un desconocimiento de esta herramienta, lo cual se debe considerar la difusión del mismo.

Pregunta No. 4 Se puede identificar el estado del Proceso de Reclutamiento y Selección

		%
A Si	2	20
B No	4	40
C Casi Siempre	4	40
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

El 80% (8 personas) del Nivel Directivo no tiene conocimiento del proceso ya que desconoce el Sistema Buxis, mientras que el 20% (2 personas) opina que pertenece al área de Recursos humanos opina que si se puede identificar el estado.

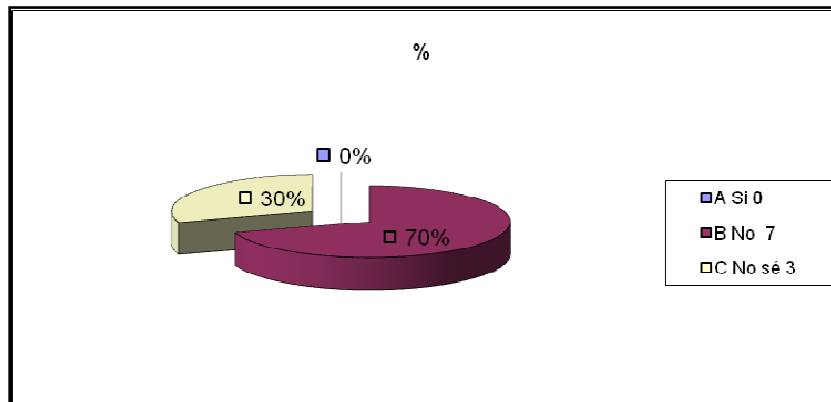
Análisis

El 80% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; evidencia un desconocimiento de esta herramienta, lo cual se debe considerar la difusión del mismo.

Pregunta No. 5 El funcionamiento del Proceso de Reclutamiento y Selección es óptimo

		%
A Si	0	-
B No	7	70
C No sé	3	30
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

El 70% (7 personas) del Nivel Directivo no tiene conocimiento de la herramienta Sistema Buxis, mientras que el 30% (3 personas) que pertenecen al área de Recursos humanos opina que no es óptimo el sistema.

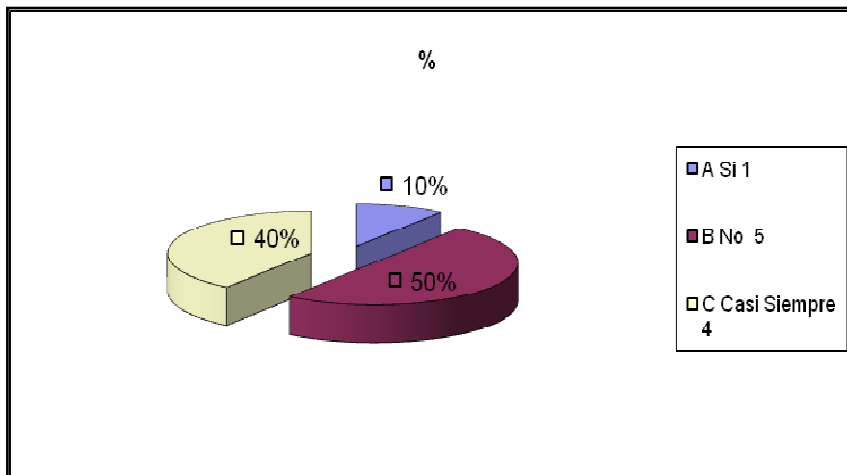
Análisis

El 80% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; evidencia un desconocimiento de esta herramienta, lo cual se debe considerar la difusión del mismo.

Pregunta No. 6 Se puede identificar el estado del Proceso de Evaluación

		%
A Si	1	10
B No	5	50
C Casi Siempre	4	40
Total	10	100

Gráfico



El 50% (5 personas) del Nivel Directivo no tiene conocimiento de la herramienta Sistema Buxis, mientras que el 40% (4 personas) que pertenecen al área de Recursos humanos opina que si conoce el estado del Subsistema de Evaluación

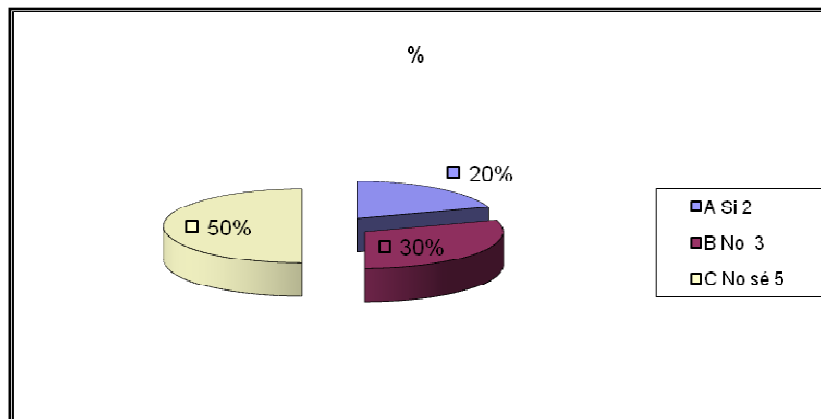
Análisis

El 50% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; evidencia un desconocimiento de esta herramienta, lo cual se debe considerar la difusión del mismo.

Pregunta No. 7 El funcionamiento del Proceso de Evaluación es óptimo

		%
A Si	2	20
B No	3	30
C No sé	5	50
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

El 50% (5 personas) del Nivel Directivo no tiene conocimiento de la herramienta Sistema Buxis, mientras que el 30% (3 personas) que pertenece al área de Recursos humanos opina que desconoce el funcionamiento del sistema

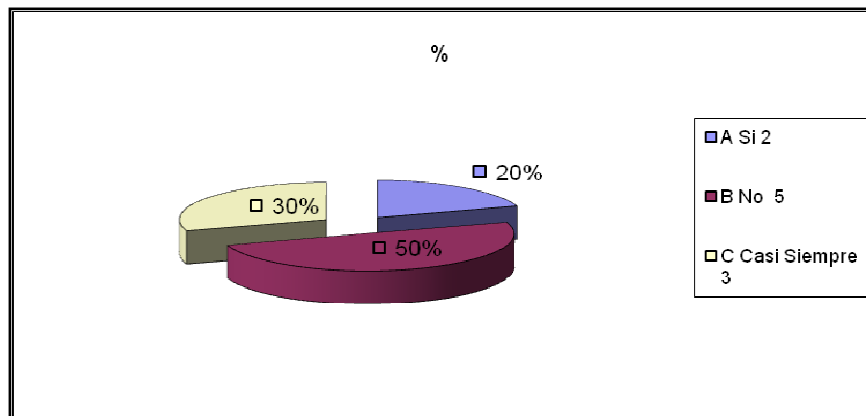
Análisis

El 80% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; evidencia un desconocimiento de esta herramienta, lo cual se debe considerar la difusión del mismo

Pregunta No. 8 Se puede identificar el estado del Proceso de Capacitación

		%
A Si	2	20
B No	5	50
C Casi Siempre	3	30
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

El 50% (5 personas) del Nivel Directivo no tiene conocimiento de la herramienta Sistema Buxis, mientras que el 30% (3 personas) que pertenecen al área de Recursos humanos opina que si conoce el estado del Subsistema de Capacitación

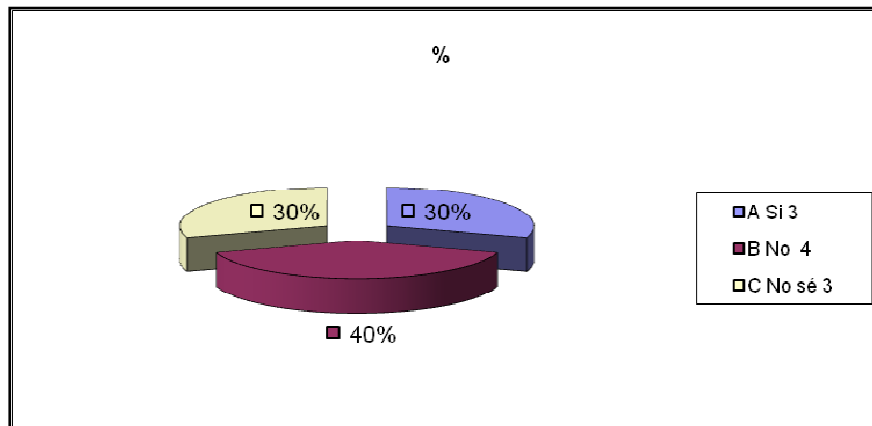
Análisis

El 50% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; evidencia un desconocimiento de esta herramienta, lo cual se debe considerar la difusión del mismo

Pregunta No. 9 El funcionamiento del Proceso de Capacitación es óptimo

		%
A Si	3	30
B No	4	40
C No sé	3	30
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

El 40% (4 personas) del Nivel Directivo no tiene conocimiento de la herramienta Sistema Buxis, mientras que el 30% (3 personas) que pertenecen al área de Recursos humanos opina que desconoce el funcionamiento del sistema

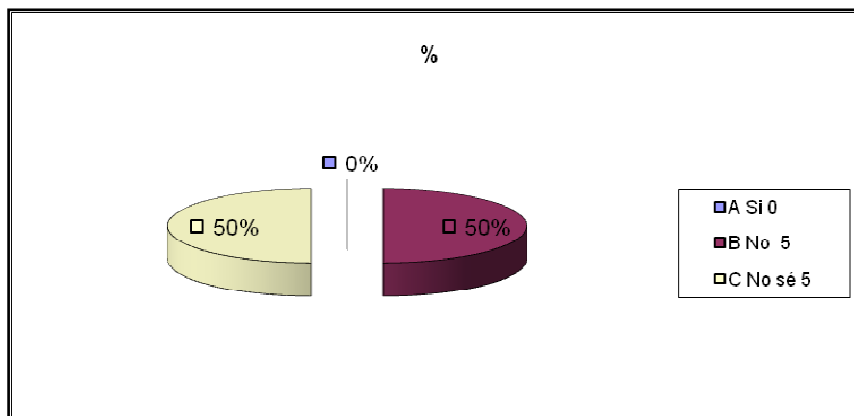
Análisis

El 70% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; evidencia un desconocimiento de esta herramienta, lo cual se debe considerar la difusión del mismo

Pregunta No. 10 El Sistema Buxis es útil para la Gestión del Talento Humano en la Institución

		%
A Si	0	-
B No	5	50
C No sé	5	50
Total	10	100

Gráfico



Interpretación

El 50% (5 personas) del Nivel Directivo no tiene conocimiento de la herramienta Sistema Buxis, mientras que el 50% (5 personas) que pertenecen al área de Recursos humanos opina que no es útil la herramienta para la Gestión del Talento

Análisis

El 50% de la muestra seleccionada a nivel ejecutivo; evidencia un desconocimiento de esta herramienta, lo cual obedece a este nivel

9.1.2.- TABULACIÓN GRUPAL

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA ENCUESTA

CUADRO 1

TABULACIÓN DE DATOS DE NIVEL EJECUTIVO

NO.	PREGUNTAS	RESPUESTAS								TOTAL
		A		B		C		D		
		NO.	%	NO.	%	NO.	%	NO.	%	
1	¿Cuáles son los tipos de reclutamiento que utiliza Produbanco para la selección de personal?	2	20	8	80	0	0	0	0	10
2	¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza la Institución?	3	30	7	70	0	0	0	0	10
3	¿Qué información dispone la Institución para reclutar candidatos?	6	60	0	0	4	40	0	0	10
4	¿Las pruebas se diseñan en función del cargo?	4	40	2	20	4	40	0	0	10
5	¿Qué pruebas se aplica a los candidatos?	2	20	5	50	3	30	0	0	10
6	¿Qué técnicas utiliza la Institución para su Selección de Personal?	8	80	0	0	2	20	0	0	10
7	¿Existen Políticas Institucionales en Materia de Gestión del Talento Humano?	2	20	0	0	8	80	0	0	10
8	¿Existe políticas en el Subsistema de Reclutamiento y Selección?	0	0	4	40	6	60	0	0	10
9	¿Las políticas han sido difundidas al Personal de la Institución?	2	20	3	30	5	50	0	0	10
10	¿Qué clases de entrevistas se aplica al candidato?	5	50	0	0	0	0	5	50	10
11	¿Quiénes participan en las entrevistas?	3	30	2	20	5	50	0	0	10
12	¿El tiempo para la firma de los Contratos de los nuevos funcionarios son?	0	0	8	80	2	20	0	0	10
13	¿Existe un formato establecido para la elaboración de los Contratos?	0	0	4	40	6	60	0	0	10
14	¿Se solicita el examen pre ocupacional para los nuevos funcionarios?	7	70	3	30	0	0	0	0	10
15	¿El resultado de los exámenes pre ocupacionales son?	0	0	8	80	2	20	0	0	10
16	¿Se realiza la inducción al personal nuevo que ingresa a la Institución?	0	0	7	70	3	30	0	0	10
17	¿Se realiza la evaluación del período de prueba al personal nuevo contratado?	5	50	0	0	5	50	0	0	10

ANALISIS ESTADISTICO DE LA ENTREVISTA
CUADRO 2
TABULACIÓN DE DATOS DE NIVEL EJECUTIVO

NO.	PREGUNTAS	RESPUESTAS								TOTAL
		A		B		C		D		
		NO.	%	NO.	%	NO.	%	NO.	%	
1	¿El Sistema Buxis es?	2	20	0	0	8	80	0	0	10
2	¿De cuántos módulos se compone el Sistema?	0	0	0	0	5	50	5	50	10
3	¿El Sistema facilita el proceso de Reclutamiento y Selección a los Usuarios?	2	20	0	0	8	80	0	0	10
4	¿Puede el Sistema identificar el estado del proceso en que etapa se encuentra el Subsistema Reclutamiento y Selección?	2	20	4	40	4	40	0	0	10
5	¿Es optimo el funcionamiento del subsistema Reclutamiento y Selección en el Sistema Buxis?	0	0	7	70	3	30	0	0	10
6	¿Puede el Sistema identificar el estado del proceso en que etapa se encuentra el subsistema de Evaluación?	1	10	5	50	4	40	0	0	10
7	¿Es óptimo el funcionamiento del subsistema Evaluación en el Sistema Buxis?	2	20	3	30	5	50	0	0	10
8	¿Puede el Sistema identificar el estado del proceso en que etapa se encuentra el subsistema de Capacitación?	2	20	5	50	3	30	0	0	10
9	¿Es óptimo el funcionamiento del subsistema Capacitación en el Sistema Buxis?	3	30	4	40	3	30	0	0	10
10	¿Considera que el Sistema Buxis es útil para la Gestión del Talento Humano en Produbanco?	0	0	5	50	5	50	0	0	10

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS DE PRODUBANCO

1.- PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

1.1.- MISIÓN:

La Misión de Recursos humanos "Generamos satisfacción y resultados con personal competente y servicio de excelencia"

1.2.- ALCANCE:

La razón de ser del Recursos humanos es atender todas las necesidades de los clientes buscando la excelencia en el servicio. Gracias a esto fomentamos fuentes de trabajo y apoyo a la comunidad.

1.3.- OBJETIVOS – POLÍTICAS:

Las normas del presente Reglamento son obligatorias tanto para los representantes del empleador como para los trabajadores. Salvo los casos previstos expresamente en el Reglamento, los representantes del empleador no podrán excusar a los trabajadores del cumplimiento de las disposiciones reglamentarias, cuyo desconocimiento no podrá invocarse como excusa o justificación del incumplimiento. El Produbanco adoptará las medidas necesarias para divulgar entre los trabajadores el Contenido del Reglamento y proporcionará gratuitamente a todos ellos un ejemplar impreso.

Para la admisión del personal se tendrá en cuenta los requisitos mínimos exigidos para el puesto, así como los resultados de las pruebas teórico-prácticas y psicotécnicas que la Vicepresidencia de Recursos humanos considere convenientes en cada caso.

2.- BASE LEGAL

2.1.- CÓDIGO DE TRABAJO SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO PROCESO CODIGO: P-RH-01 REVISIÓN: 1 VERSIÓN: 1 TÍTULO: PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONA

2.1.1. OBJETIVO.

Describir el proceso que debe llevarse a cabo para el reclutamiento, selección y contratación del personal que labora en la Superintendencia del Sistema Financiero y el personal responsable de realizarlo.

2.1.2.- ALCANCE.

Desde que existe una plaza vacante, hasta que es firmado el contrato.

3. CAMPO DE APLICACIÓN

El presente documento es aplicado por el Departamento de Recursos humanos para los procesos internos y externos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

4. RESPONSABILIDADES

4.1 El (La) Director(a) de Administración y Finanzas es el (la) responsable de aprobar el presente proceso.

4.2 El (La) Jefe de Recursos humanos y el (la) Analista de Recursos humanos son los responsables de controlar e implementar el proceso eficientemente.

5. REFERENCIAS

5.1 Ley Orgánica de la Superintendencia del Sistema Financiero.

5.2 Normas Técnicas de Control Interno de Específicas de la Superintendencia del Sistema Financiero.

5.3 Reglamento Interno de Trabajo.

5.4 Código de Trabajo.

5.5 Política Salarial.

6. DEFINICIONES

6.1 Reclutamiento: Es el proceso sistemático de buscar y atraer a personas de diversas ocupaciones y profesiones para que ofrezcan sus servicios a la institución, tomando en cuenta que deben de cumplir con el perfil del puesto a cubrir.

6.2 Selección de Personal: Es el proceso sistemático y especializado, encaminado a encontrar a la persona idónea para un puesto nuevo o existente, a un costo adecuado.

6.3 Contratación: Es la etapa que formaliza la aceptación del personal nuevo, como parte integral de la Institución.

6.4 Inducción: Es la orientación que se brinda al personal de nuevo ingreso sobre el trabajo a realizar, así como sobre los aspectos generales de la Institución.

6.5 Contrato Individual de Trabajo: Es el documento o acuerdo escrito en el cual, una persona o varias personas, llamada Trabajador, se obliga a prestar sus servicios a otra, llamada Patrono, estableciendo una relación de trabajo, cualquiera que sea su denominación, mediante el pago de un Salario.

6.6 Relación de Trabajo: Es la interacción de servicios que se establece entre un patrono y un trabajador, el cual puede ser por tiempo indefinido o determinado; entendiéndose este último como eventual o temporal, mediante el pago de un salario.

6.7 Salario: Es la retribución en dinero, que el patrono está en la obligación de pagar al trabajador, ya sea semanal, quincenal o mensual, por los servicios prestados a la Empresa.

6.8 Descripción de Puesto: Es un detalle sobre el contenido del puesto, fundamentado específicamente, en las funciones, requisitos y competencias que éste comprende y que debe cumplir el trabajador, para poder realizar su trabajo.

6.9 Puesto o Cargo: Es el conjunto de funciones, actividades, operaciones cualidades, responsabilidades y condiciones, que integran una unidad de trabajo.

6.10 Plaza: Es un cargo definido en una posición general de puestos para desempeñar determinado puesto de trabajo.

6.11 Plaza Vacante: Es la plaza no cubierta por un trabajador en un determinado puesto de trabajo

6.12 Acciones de Personal: Son las diferentes opciones que se establecen para gestionar trámites de personal, tales como movilidad, promociones, ascensos, incremento de sueldos, rotación de personal.

6.13 Período de Prueba: Se establece como período de prueba 30 días, (Según artículo 28 del Código de Trabajo), tiempo en el cual se podrá dar por finalizada la relación laboral.

6.14 Terminación de Contrato: Acción o efecto de terminar la relación de trabajo.

6.15 Despido Justificado: Es el que justifica la ruptura del contrato laboral cuando existe causa justa o motivo suficiente.

6.16 Banco de Oferentes: Es la base de datos que contiene la información de todos aquellos aspirantes a plaza dentro de la SSF

7.- REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DEL BANCO DE LA PRODUCCIÓN S.A. PRODUBANCO

CAPÍTULO II

7.1.- CONTRATACIÓN, ADMISIÓN DE PERSONAL Y REMUNERACIONES

ART. 6.- Los contratos de trabajo que el Banco de la Producción S.A. Produbanco celebre, bajo cualquiera de las modalidades previstas en la legislación vigente, constarán necesariamente por escrito. Antes de iniciar sus actividades, todo trabajador que ingrese al PRODUBANCO suscribirá el contrato de trabajo sujetándose a las características determinadas para modalidad y a la forma y condiciones fijadas en el Código del Trabajo.

La contratación de servicios le corresponde a la Presidencia Ejecutiva-Gerencia General además a la Vicepresidencia de Recursos humanos o a los funcionarios expresamente delegados por ésta, quedando prohibido ordenar tareas de prestación de servicios sin que previamente se haya suscrito el contrato. Quien las ordenare responderá personalmente ante el Banco de la Producción S.A. Produbanco.

ART. 7.- Es de exclusiva competencia de la Vicepresidencia de Recursos humanos la selección y admisión del personal. La ubicación del personal la efectuará el jefe del área respectiva, lo cual será notificado a la Vicepresidencia de Recursos humanos.

ART. 8.- Para solicitar la admisión como trabajador del Produbanco se requiere: 1.- Ser mayor de edad. El Produbanco no asume responsabilidad alguna si el interesado hace declaración falsa de edad o presenta documentos alterados. 2.- Demostrar idoneidad suficiente para el desempeño del cargo, mediante la superación de los niveles mínimos de exigencia en las pruebas de admisión.

Presentar los siguientes documentos:

- Solicitud de empleo;
- Cédula de Ciudadanía (fotocopia);
- Certificado de Votación del último sufragio (fotocopia);
- Mecanizado del IESS;
- Certificado de salud (médico del Produbanco);
- Copias originales de la partida de matrimonio y/o de nacimiento de hijos;
- Cuatro fotos tamaño carné;
- Certificado de estudios y/o títulos académicos (copias certificadas);
- Original del certificado de trabajo de los últimos empleadores;
- Al menos 3 certificados de honorabilidad otorgados por personas que no mantengan relación de parentesco con el interesado (originales).

4.- Para el caso de trabajadores con funciones que exijan la presentación de garantías, el Banco se reserva el derecho de exigir la rendición de caución suficiente, cuyo monto y condiciones serán señalados por el mismo. 5.- Presentar licencia de manejo y demás documentos especiales, cuando se trate de chóferes o trabajadores a quienes la Ley exija estos requisitos. Si el Produbanco descubriere, en cualquier tiempo con posterioridad al ingreso del trabajador, la existencia de alteraciones o falsedades en los documentos

mencionados en este artículo, se entenderá configurada la falta de probidad constante en el numeral 2 del artículo 316 (329) del Código del Trabajo.

ART. 9.- Para la admisión del personal se tendrá en cuenta los requisitos mínimos exigidos para el puesto, así como los resultados de las pruebas teórico-prácticas y psicotécnicas que la Vicepresidencia de Recursos humanos considere convenientes en cada caso.

ART. 10.- Cumplidos los requisitos de ingreso que fija el presente Reglamento y convenidas las condiciones en que va a laborarse, se firmará de inmediato y por triplicado el respectivo Contrato de Trabajo, el mismo que deberá ser aprobado por la autoridad competente. Un ejemplar quedará en poder de la autoridad, otro será entregado al trabajador y el tercero quedará en el expediente personal que mantiene el Produbanco.

ART. 11.- Todo trabajador al momento de recibir la remuneración, está obligado a confrontar los cálculos hechos por el Produbanco respecto a sueldos, sobretiempos, descuentos y suscribir el rol de pagos o recibo correspondiente. Si oportunamente a la recepción del rol de pagos, el trabajador no efectuare ningún reclamo a Produbanco, se entenderá que el trabajador ha aceptado los rubros constantes en dicho rol.

ART. 12.- El Produbanco no realizará otros descuentos que los ordenados por autoridad competente, los determinados expresamente por la ley y los que solicitare el propio trabajador.

ART. 13.- El Produbanco pagará las remuneraciones totales a sus trabajadores de la siguiente forma:

a) Las remuneraciones se pagarán mensualmente los días 25 de cada mes o el día hábil anterior a dicha fecha.

b) Para el cálculo de remuneraciones, el Banco considerará el tiempo efectivamente trabajado, esto es, las horas ordinarias, suplementarias y extraordinarias.

8.- PROCESO MACRO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

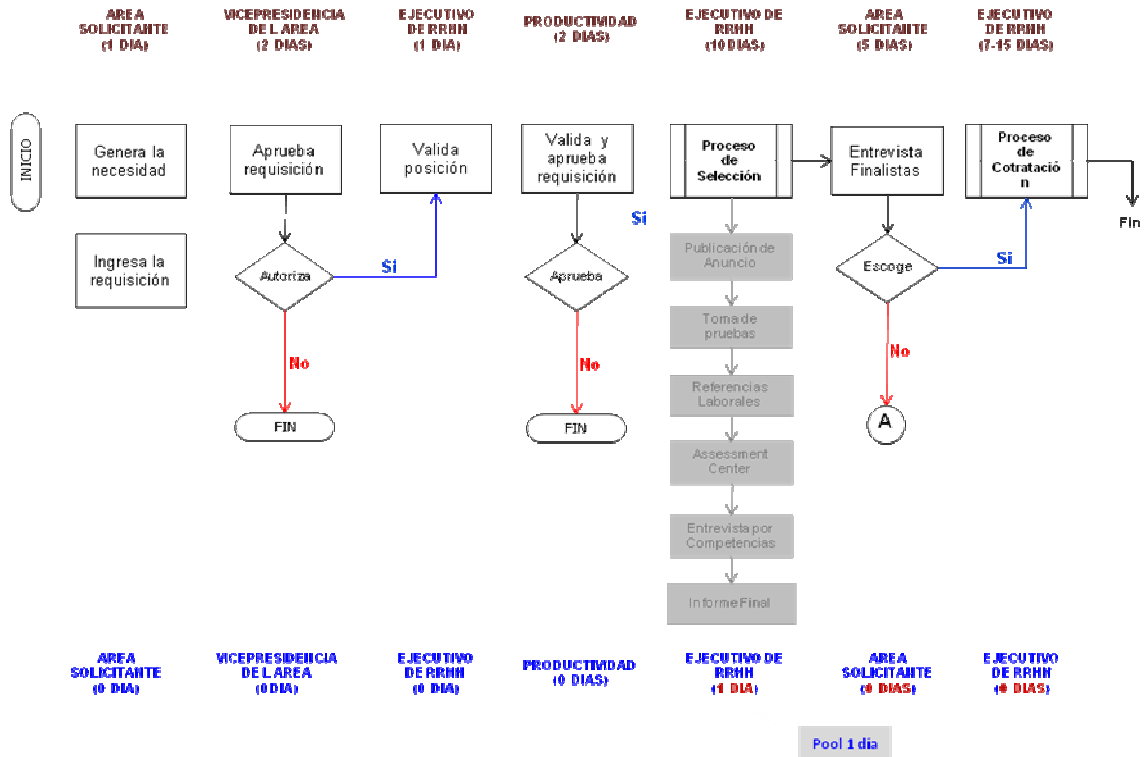
El área solicitante ingresa la requisición de personal, la vicepresidencia del área autoriza la misma en caso de negarla se termina el proceso.

En el caso de autorizarla se direcciona el ejecutivo de recursos humanos donde se valida la posición y es enviada al área de productividad donde aprueba y valida la requisición en caso de negarla se termina el proceso.

En el caso de aprobarla se direcciona al ejecutivo de selección donde empieza el proceso de reclutamiento y selección.

Se envía la terna al área solicitante los candidatos que cumplen con el perfil idóneo de la posición; donde se realiza una entrevista final al postulante de ser elegido se realiza la contratación.

Proceso Actual: 36 días

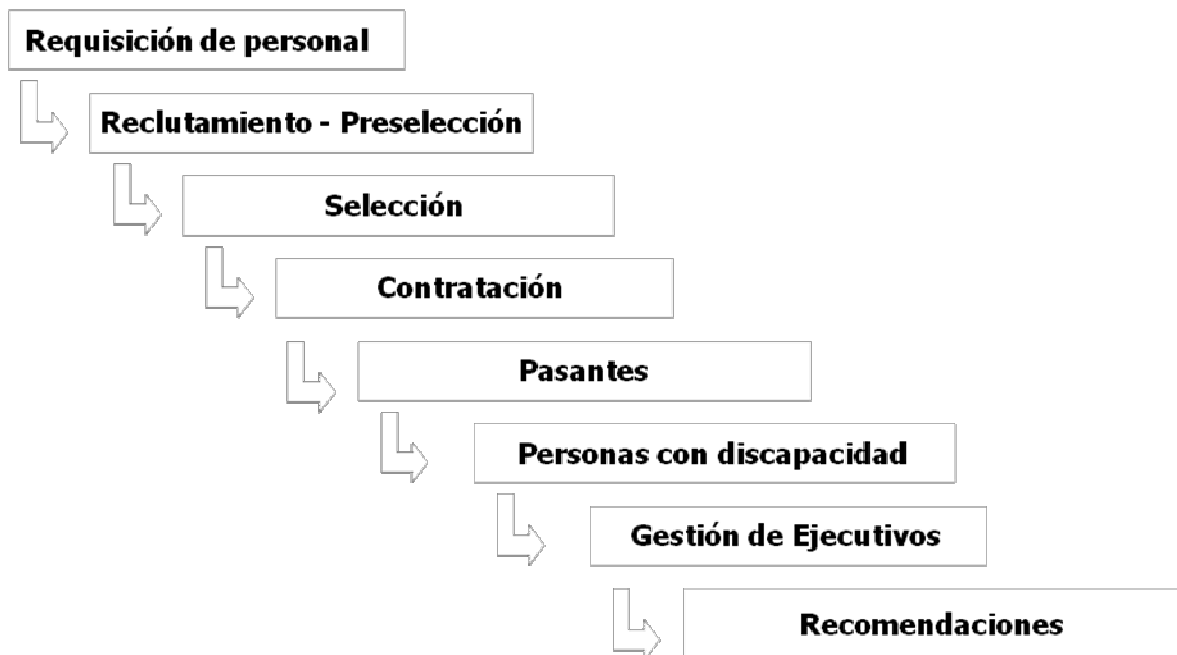


9.- LA REQUISICIÓN DE PERSONAL

La Jefatura ingresa requisición de personal la misma es aprobada por la vicepresidencia donde recomienda, el ejecutivo de selección envía al área de productividad donde aprueba el requerimiento; el ejecutivo de selección analiza, evalúa y registra a los candidatos, la jefatura aprueba al personal.



Existen algunas requisiciones de personal que cubrir como:



9.1.- REQUISICIÓN DE PERSONAL: Aprobada por la Vicepresidencia del área

9.2.- PERFIL: Validado y actualizado por desarrollo organizacional (DO)

9.3.- VERIFICACIÓN DE LA VACANTE: Por parte de nómina, la respuesta debe ser inmediata.

9.4.- APROBACION DE LA VACANTE: Por parte del área de productividad, 5 horas para cajas y 8 horas procesos administrativos.

- El proceso de selección se mantendrá en el tiempo establecido (10 días laborables).

10.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO INTERNO - EXTERNO

- Candidatos referidos por empleados y directivos de la empresa
- Hoja de vida de empleados (reclutamiento interno)
- Candidatos enviados por centros de Formación (escuela de cajeros - universidades)
- Hojas de vida presentadas personalmente o por mail
- Internet / multitrabajos

10.1.- PRESELECCIÓN EXTERNA

En esta fase el candidato debe pasar por varios filtros antes de continuar con el proceso de selección.

10.2.- CANDIDATOS CON EXPERIENCIA LABORAL

El proceso con estos candidatos inicia con:

- Revisar la hoja de vida versus el perfil del cargo.
- Revisar en la página de la Asociación de bancos y credit report.
- Revisar en la página judicial si tiene algún juicio en su contra.

- Revisar si presenta antecedentes penales en la página del Ministerio del Interior
- Una vez validado la información anterior se procede con:
- Toma de pruebas psicotécnicas
- Llenar ficha personal
- Croquis domiciliario (cajeros)

10.3.- CANDIDATOS SIN EXPERIENCIA LABORAL (CAJEROS SERVIPAGOS)

11.- PRESELECCIÓN INTERNA

Convocatoria de concurso interno

Matriz preliminar de aplicantes (novedades)

11.1.- SELECCIÓN INTERNA

Cuando existe una vacante en las áreas el primer filtro es realizar la selección interna, la misma que se envía una convocatoria donde postulan aquellos funcionarios que cumplen el perfil previa la autorización de la gerencia del área.



Concurso Interno

EJECUTIVO 1 CUSTODIA TARJETA DE CREDITO Y GUIAS IATA
UNIDAD: OPERACIONES
SUB DEPARTAMENTO: CUSTODIA

Misión del puesto:

Administrar y custodiar los documentos de tarjeta de crédito para salvaguardar los respaldos de la institución. Atender los requerimientos relacionados a la administración y control del stock de documentos de carga, clientes IATA.

Requisitos.- Son condiciones exigibles para esta posición:

- Aplica para colaboradores con nivel de Asistente Senior y Ejecutivo 1
- Carrera Universitaria Título de Tercer Nivel de Finanzas o carreras afines.
- Manejo de programas informáticos Externos: MS Office.
- Conocimientos específicos en : Técnicas de Atención al Cliente , Productos y Servicios Bancarios.
- Experiencia 2 años en otras posiciones internas.

Principales Competencias.-

- Comunicación efectiva
- Innovación
- Negociación
- Inteligencia Emocional
- Orientación a resultados
- Planificación y seguimiento
- Vocación de servicio
- Trabajo en equipo

Principales Responsabilidades.-

- Ejecutar la liquidación de pólizas de acumulación y papel comercial.
- Realizar asignaciones, devoluciones de AWB'S (guías aéreas) para las agencias de carga y agencias en GYE y CUE y entregar las mismas en físico.
- Realizar la custodia de convenios de tarjeta de Crédito.

"La clave de tu futuro está escondida en tu vida diaria."

(Pierre Bonnard)

Las personas interesadas favor enviar hoja de vida actualizada, con la recomendación de la gerencia de área a Patricia Chicaiza chicaizapa@produbanco.com, en asunto por favor indicar el nombre del proceso, hasta el 13 de agosto 2012.

12.- PASOS DE SELECCIÓN

12.1.- ENTREVISTA PROFUNDA POR PARTE DEL EJECUTIVO DE SELECCIÓN

Informe por competencias candidatos

12.2.- ASSESMENT CENTER

ADMINISTRATIVO	CAJAS
35	26

Matriz de calificación del Assessmet

12.3.- REFERENCIAS LABORALES

12.4.- VISITA DOMICILIARIA POR PARTE DE TRABAJO SOCIAL Y SEGURIDAD

12.5.- ENVÍO DE LA TERNA

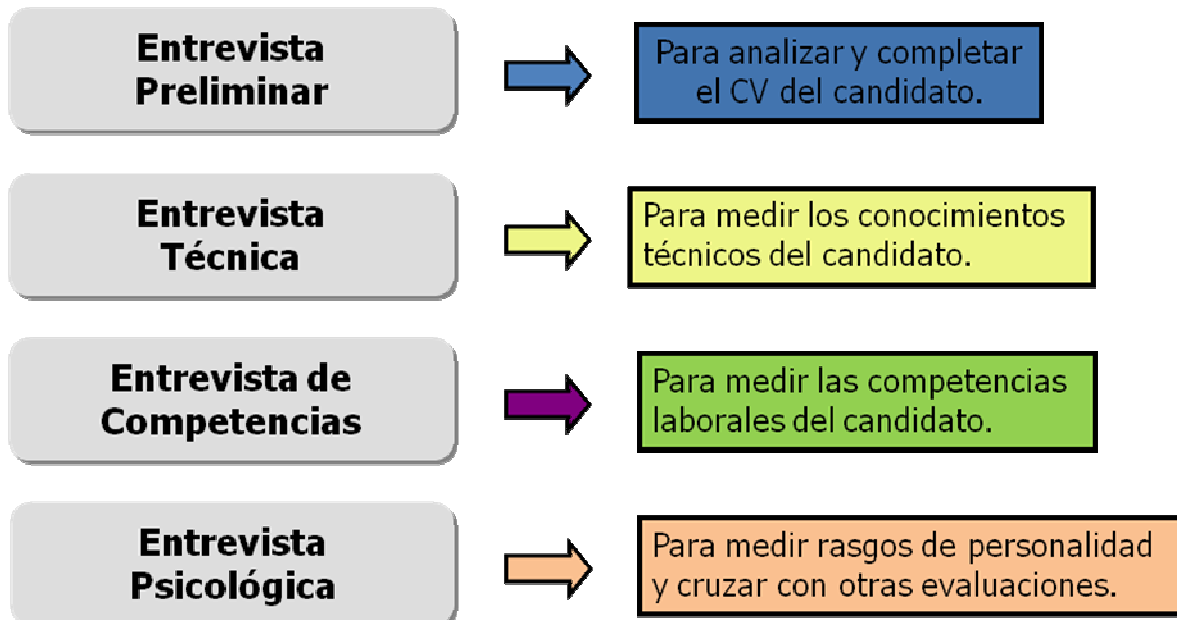
13.- SELECCIÓN DE PERSONAS POR COMPETENCIAS

Proceso que establece las competencias claves de entrada para el desempeño competente de una posición y mide en los candidatos el grado de desarrollo de las mismas para pronosticar qué candidato(s) tiene la mejor probabilidad de éxito en el puesto y la organización.



13.1.- ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

Existen algunas clases de entrevistas antes de la vinculación del candidato a la empresa.



13.2.- ENTREVISTA POR COMPETENCIAS Y TÉCNICA

La entrevista centrada en competencias técnicas consiste en la búsqueda de evidencias del pasado vinculadas con las competencias analizadas.



Las preguntas deben ser sobre detalles específicos para poder hacerse una idea de la persona «en acción» (qué dijo, qué hizo, qué pensó y sintió en ese momento), centrándose especialmente en experiencias de hace 12 o como máximo 24 meses.

GUIA DE ENTREVISTA

14.- PRUEBAS

Existen algunos tipos de pruebas psicométricas que se aplica al candidato dependiendo de la posición y las competencias.

TIPOS DE PRUEBAS PSICOMETRICAS CONDUCTUALES
PRUEBAS QUE SE APLICA PARA CAJEROS
PRUEBAS DE PERSONALIDAD Prueba de Personalidad Laboral (FP) Test de Colores (LU)
PRUEBAS DE INTELIGENCIA Test (EQ)
PRUEBAS QUE SE APLICA PARA CONTAC CENTER
PRUEBAS DE PERSONALIDAD Prueba de Personalidad Laboral (FP) Test de Colores (LU)
PRUEBAS DE INTELIGENCIA Test (EQ) Test de Inteligencia Nivel Medio (IQ)
PRUEBAS QUE SE APLICA PARA BANCA DE PERSONAS
PRUEBAS DE PERSONALIDAD Prueba de Personalidad Laboral (FP) Test de Colores (LU)
PRUEBAS DE INTELIGENCIA Test (EQ) Test de Inteligencia Nivel Medio (IQ)
PRUEBA DE COMPATIBILIDAD LABORAL Inventario Profesional de Ventas (IPV)

15.- INFORME DE SELECCIÓN

Un informe de selección no es más que un documento que contiene una serie de elementos conductuales manifestados y observados **en una persona, durante un proceso, con una finalidad específica.**

16.- CONTRATACIÓN

- Respaldo de requisición aprobada
- Creación como cliente
- Apertura de cuenta
- Envío de flujo en los Sistemas Prometeus y Optimus,
- Creación de posiciones
- Aprobación de cuentas de red
- Envío y entrega de información a nómina:
- Entrega de respaldos a nómina: actualizaciones de datos, requisiciones, cartas de terminación de contratos, paso de temporales a fijos, etc.
- Seguimiento de desvinculaciones y aprobaciones con las distintas áreas.

16.1.- CREACIÓN COMO CLIENTE

En el sistema Prometeus se crea al funcionario como cliente definitivo, para poder realizar su contratación.

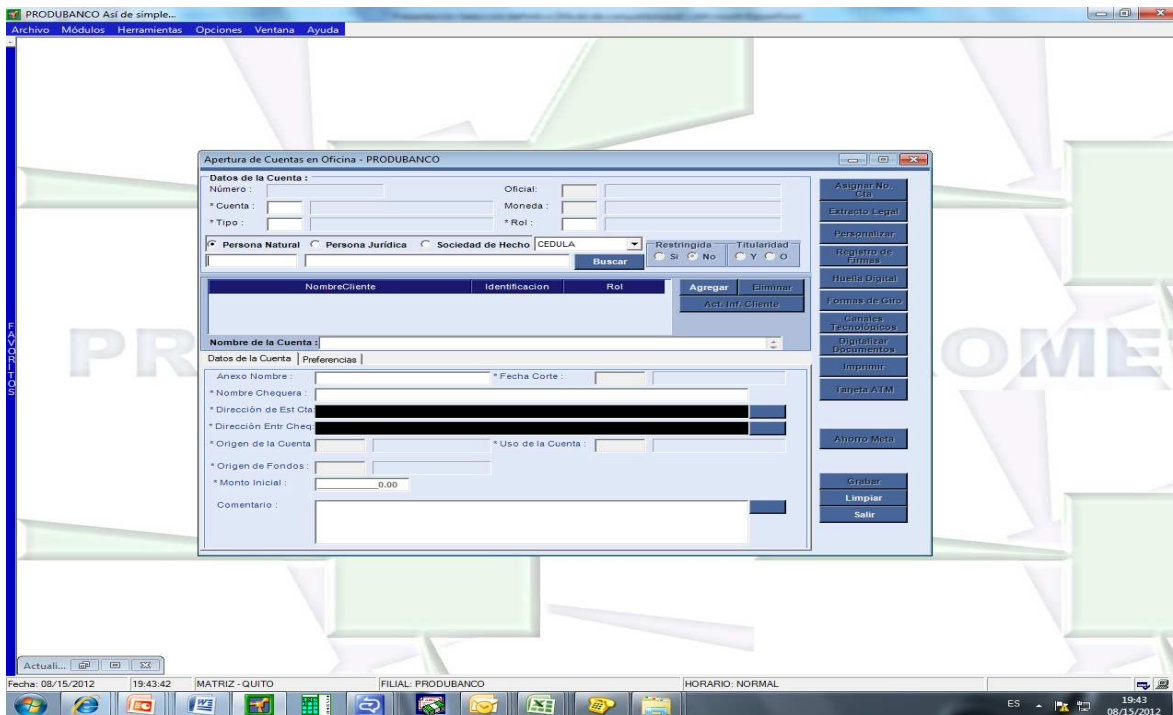
The screenshot shows a software window titled 'Actualización de Personas Naturales - PRODUBANCO'. The form is for 'GEOVANNY PAUL MOROCHO MONTEROS'. The data entered includes:

- Cédula: 1716223076 (Secuencial)
- Nombre: GEOVANNY PAUL
- Segundo Apellido: MONTEROS
- Sexo: Masculino
- Fecha Nacimiento: 11/ dic /1987
- Ingresos Anualizados: 1.000,00
- Nacionalidad: ECU (Ecuador)
- Actividad SIB: 33001001 (Actividades de bancos)
- Oficial: 109 (VALDIVIEZO PASOS EDNA MARIETA)
- Sector Cliente: FUN (FUNCIONARIOS)
- Residencia: Local
- Origen Recursos: Local
- Observaciones: (empty)
- Controles: Creación: 08/02/2011, Funcionario Crea: torresi, Actualización: 08/02/2012, Funcionario Actualiza: torresi, Cliente: 1, Oficina Creación: 10101, MATRIZ - QUITO, Malas Referencias: Si
- Product: CUENTA DE AHORROS

Buttons at the bottom of the form include: Emisor, Sociedad de Hecho, Imprimir, Perfil, Dirección/Teléfono, Referencias, Empleos, Activos/Pasivos, Modificar, and Salir.

16.2.- APERTURA DE CUENTA

Para la vinculación a la empresa el nuevo funcionario debe aperturar una cuenta sea de ahorros o corriente para el pago de sus ingresos.



16.3.- CREACIÓN DE POSICIONES

En caso de posiciones temporales o nuevas se realiza la creación de las mismas para realizar la contratación.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1								
2	EMPRESA	TIPO DE CONTRATO	CEDULA	NOMBRES	CIUDAD	OFICINA - AGENCIA	SUB DEPARTAMENTO	CARGO
3	PRODUBANCO	FIJO	1102980586	ALVEAR GALVEZ DIANA KARINA	QUITO	MATRIZ QUITO	PRODUCTIVIDAD	EJECUTIVO 2
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
31								
32								
33								
34								
35								
36								
37								
38								
39								
40								
41								
42								

16.4.- ENVIO DE FLUJO PROMETEUS

En el sistema Prometeus se envía un flujo para validar el centro de costos de los nuevos funcionarios.

The screenshot shows a software window titled 'Requisición-PRODUBANCO' with the following fields and values:

- No. Requisición: 12001-97
- Fecha: 05/11/2012
- Fase Actual: INICIO RRHH
- *Identificación: 172309021
- *Apellidos y Nombres: VILLACRES HARO PERSEFONE LIBERTAD
- *Relación Laboral: TEMPORAL
- Tipo: INGRESO
- Tipo Contrato: CONTRATO EVENTUAL
- Empresa: PRODUBANCO
- Vigencia: *Fecha Inicio: 05/07/2012, *Fecha Fin: 09/03/2012
- Posición: *Filial: PRODUBANCO, *Sucursal: QUITO, *Oficina: MATRIZ - QUITO, *Departamento: ADMISION, *Cargo: EJECUTIVO 1, Plaza: 1000, Reemplaza a: PLATAXI OCROA VERONICA LEONOR
- Sueldo: *Valor: 540.00
- Observación: NAVARRETECH-POSICION TEMPORAL APROBADO POR EFICIENCIA
- Controles: Usuario Creación: NAVARRETEC, Usuario Modificación: , Fecha Modificación: / /

Buttons at the bottom: Crear Cliente, Grabar, Modificar, Limpiar, Salir.

Taskbar information: Fecha: 08/16/2012, 8:53:06, MATRIZ - QUITO, FILIAL: PRODUBANCO, HORARIO: NORMAL, 8:53 08/16/2012.

16.5.- ENVIO DE FLUJO EN OPTIMUS

En el sistema Optimus se envía flujo de contratación así como la verificación de la vacante del nuevo candidato.

http://uioimatri-buxa01:8080/componentes/webform.htm?ID=PORTAL - Windows Internet Explorer

http://uioimatri-buxa01:8080/componentes/webform.htm?ID=PORTAL

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Favoritos Internet Explorer no pued... GRUPO FINANCIERO PRO... GRUPO FINANCIERO PRO...

http://uioimatri-buxa01:8080/componentes/webf...

Optimus
Gestión de Recursos Humanos

menú Selección e Incorporación / Ingresar Contratación

Nueva Contratación

Número Identificación:
1721786026

Castaño Moreira Luisa Fernanda

Datos Cargo a Contratar

Numero Contratación:	ID Cliente:	Fecha Registro:	
	3665989	08/16/2012	

Búsqueda de Cargos

Filial:	Sucursal:	Oficina:	Departamento:
Produbanco	Quito	Matriz - Quito	Canales
Cargo:	Posición:	ID Posición:	Relación Laboral:
(21) Cajero	(1280) Cajero - 10104	1280	Estudiantes o Pasantías
Tipo Contrato:	Clase Nómina:	Tipo Horario:	Sueldo:
Con Periodo de Prueba	Ambato (produbanco)	Agencia Gyq	450
Fecha Inicio (mm/dd/aaaa):	Fecha Final (mm/dd/aaaa) :	Reemplaza a:	
		Abad Montalvan Elias	
Número de Posiciones Asignadas:	Comentarios:		
409			

Liberando memoria ocupada por objetos de la página PORTADA.FORM

Intranet local | Modo protegido: desactivado

ES 9:23 08/16/2012

16.6.- APROBACIÓN DE CONTRATACIÓN

La vicepresidencia del área aprueba la contratación del nuevo empleado.

http://uioimatri-buxa01:8080/componentes/webform.htm?ID=PORTAL - Windows Internet Explorer

http://uioimatri-buxa01:8080/componentes/webform.htm?ID=PORTAL

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Favoritos Internet Explorer no pued... GRUPO FINANCIERO PRO... GRUPO FINANCIERO PRO...

http://uioimatri-buxa01:8080/componentes/webf...

Optimus
Gestión de Recursos Humanos

menú Selección e Incorporación / Consulta - Contratación

Solicitud de Contratación

Numero Contratación:	ID Cliente:	Fecha Registro:	Estado:
118-3538	1244172	08/15/2012	Firmada
Filial:	Sucursal:	Oficina:	Departamento:
Produbanco	Quito	Matriz - Quito	Productividad y Proyectos
Cargo:	Posición:	ID Posición:	Relación Laboral:
(13) Ejecutivo 2	(29213) Ejecutivo 2 de Productividad	29213	Fijo
Tipo Contrato:	Clase Nómina:	Tipo Horario:	Sueldo:
Con Periodo de Prueba	Quito (produbanco)	Normal	700.00
Fecha Inicio:	Fecha Final:	Reemplaza a:	
08/13/2012		Posicion Disponible	
Comentarios:			
Nueva Posición Aprobada para Productividad			

La solicitud ha sido firmada correctamente y enviada para procesamiento.

Liberando memoria ocupada por objetos de la página PORTADA.FORM

Intranet local | Modo protegido: desactivado

ES 9:24 08/16/2012

17.- PERFILES

17.1.- CAJEROS

DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Unidad:	BANCA DE PERSONAS	Departamento	ADMINISTRATIVO BANCA DE PERSONAS	Sub Departamento	ADMINISTRATIVO BANCA DE PERSONAS
Posición:	CAJERO UNIVERSAL				
Número ocupantes:				Ciudad	
				Código de la posición	
Supervisado por:	EJECUTIVO DE CAJAS			Supervisa a:	NA
Fecha de elaboración :	3/10/2012	Fecha Efectiva		Versión:	1

2. Misión de la posición:

Ejecutar las transacciones de caja, con la más alta productividad, de acuerdo a las políticas, procedimientos operativos y normas de seguridad vigentes, con el objetivo de ofrecer un servicio de excelencia a los clientes

3. Actividades de la posición:

Actividades de la posición	Cliente	FR	CE	CM	Total	Esencial
Cuadrar cajas (efectivo y documentos)	Cliente Interno	5	4	4	21	SI
Realizar procesos como depósitos, retiros, pago de cheques, recepción de impuestos, recaps, pagos de cash management.	Cliente Externo	5	4	3	17	SI
Cumplir con la coreografía	Cliente	5	4	3	17	SI

planteada	Interno					
Intercambio de efectivo, cuadro cruzado de cheques y retiros.	Cliente Interno	5	4	3	17	SI
GESTIONar referidos para el ejecutivo comercial	Cliente Interno	5	3	3	14	NO
Certificar cheques	Cliente Externo	4	3	3	13	NO
Realizar la recapitulación de los depósitos en cheque	Cliente Interno	5	3	2	11	NO

4. Competencias de la posición:

Competencia	Nivel	Descripción del nivel	Comportamiento	Tipo de requerimiento
NEGOCIACION	C	Disposición para buscar alternativas entre las partes involucradas de acuerdo a los procedimientos definidos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adopta actitud de colaboración y entendimiento de las necesidades propias y de los otros. ▪ Es proactivo/a para buscar soluciones. ▪ Actúa con honestidad, respeto e integridad. ▪ Cuida los intereses de la organización cuando participa. ▪ Tiene el conocimiento de leyes, políticas y procedimientos que le permitan dar una 	Selección y capacitación

			respuesta efectiva a cualquier inconveniente.	
ORIENTACION A RESULTADOS	D	Realizar un trabajo de calidad cumpliendo con los objetivos dentro de los plazos y estándares establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiza su tiempo y prioriza la ejecución de las actividades de acuerdo a sus objetivos. ▪ Conoce las políticas y procedimientos del área para cumplir eficientemente con sus responsabilidades. ▪ Analiza la información que recibe para realizar su trabajo. 	Selección y capacitación
PLANIFICACION Y SEGUIMIENTO	C	Ejecutar las actividades diarias con una eficiente organización para garantizar el cumplimiento del plan de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoce su trabajo y cumple con los procedimientos delineados. ▪ Administra su tiempo y es organizado. ▪ Define prioridades, previene y realiza ajustes en sus tareas para lograr el resultado. ▪ Recomienda mejoras a los subprocesos asignados. 	Selección y capacitación

VOCACION DE SERVICIO	C	Identificar y GESTIÓNAr las actividades específicas de la posición y direccionar hacia el nivel que corresponda el producto o servicio requerido.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoce los productos, servicios y procedimientos que aplican a su puesto y área de trabajo. ▪ Resuelve problemas rutinarios para satisfacer las necesidades de los clientes. ▪ Se relaciona adecuadamente. 	Selección y capacitación
----------------------	----------	---	--	--------------------------

5. Experiencia:

Dimensiones de experiencia	Descripción
1. Tiempo de experiencia:	No Indispensable
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en Instituciones similares. Experiencia en puestos similares.

6. Nivel de educación:

Nivel de educación formal	Años de estudio / Título Requerido	Área de conocimiento
Carrera Universitaria en curso	Primer año en curso	Administración de Empresas, Finanzas, Economía, Ing. Comercial.

7. Conocimientos específicos:

Tipo de curso	Conocimientos	Horas	Niveles	Tipo de requerimiento
Otros	Escuela de Cajero Bancario	40	Intermedio	Selección
Otros	Lavado de Activos	3	Básico	Capacitación
Otros	Seguridad Corporativa	2	Básico	Capacitación
Otros	Ley de Cheques	3	Básico	Capacitación
Otros	Grafología	6	Intermedio	Capacitación
Programas Informáticos	Prometeus	8	Básico	Capacitación
Otros	Atención al cliente	25	Básico	Selección y Capacitación

17.2.- EJECUTIVO BANCA DE PERSONAS

DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Unidad:	BANCA DE PERSONAS	Departamento	ADMINISTRATIVO BANCA DE PERSONAS	Sub Departamento	ADMINISTRATIVO BANCA DE PERSONAS
Posición:	EJECUTIVO COMERCIAL PERSONAS				
Número ocupantes:				Ciudad	QUITO, GUAYAQUIL, AMBATO, CUENCA, ESMERALDAS, IBARRA, LOJA, MANTA,

			QUEVEDO, RIOBAMBA, SALINAS, SANTO DOMINGO.
		Código de la posición	
Supervisado por:	JEFE DE AGENCIA		Supervisa a: NA
Fecha de elaboración :	25/09/20 12	Fecha Efectiva	Versión: 1

2. Misión de la posición:

Gestionar la relación con los clientes catalogados en el segmento personas, cumpliendo sus expectativas comerciales, dando respuesta a sus requerimientos dentro de las políticas y estándares definidos para el segmento, que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos, trabajando sobre la base del modelo Evolución.

3. Actividades de la posición:

Actividades de la posición	Cliente	FR	CE	CM	Total	Esencial
Realizar la gestión comercial y de servicio del cliente personas de Banca de Personas, con base en el presupuesto establecido, para el logro de resultados, enfocado en una gestión de venta proactiva	Grupo Financiero Producción	5	4	4	21	SI
Realizar la gestión integral de CRM asignada a su rol: campañas, contactabilidad (personal o telefónicamente), oportunidades, eficiencia,	Grupo Financiero Producción	5	3	4	17	SI
Calificar cámara de clientes asignados	Grupo Financiero Producción	5	3	3	14	NO
Atender los requerimientos del cliente interno y externo por los diferentes canales de atención (teléfono, mail)	Grupo Financiero Producción	4	3	3	13	NO
Gestionar telefónicamente los	Grupo	3	3	3	12	NO

negocios establecidos en campañas de CRM	Financiero Producción					
Revisar y gestionar nuevas cuentas abiertas y pendientes de aprobación	Grupo Financiero Producción	5	3	2	11	NO
Gestionar la recuperación de cartera		4	3	2	10	NO

4. Competencias de la posición:

Competencia	Nivel	Descripción del nivel	Comportamiento	Tipo de requerimiento
Orientación a resultados	B	Enfocar su gestión y/o dirigir a su equipo al cumplimiento de los objetivos del área.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es exigente y perseverante. ▪ Se anticipa emprendiendo iniciativas frente a situaciones inesperadas, que dificultan la consecución de los objetivos. ▪ Comunica los objetivos y resultados grupal e individualmente ▪ Planifica adecuadamente su trabajo y realiza cambios específicos para conseguir mejoras. ▪ Utiliza los indicadores definidos para medir su gestión. 	Selección y Capacitación

Planificación y seguimiento	B	Organizar su plan de trabajo y monitorear eficientemente la ejecución de los procesos asignados para garantizar el cumplimiento del objetivo del área.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoce, cumple, y comunica los procedimientos delineados. ▪ Coordina el plan, ejecuta y supervisa el cumplimiento de tareas para el logro de resultados. ▪ Evalúa y propone mejoras en las etapas del proceso que administra. 	Selección y Capacitación
Negociación	B	Lograr consensos con otros departamentos, clientes y proveedores, involucrándolos en las acciones definidas para alcanzar los objetivos deseados, a través de acuerdos y toma de decisiones efectivas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actúa con honestidad, respeto e integridad. ▪ Cuida los intereses de la organización cuando participa y concreta negocios. ▪ Intuye los intereses de las partes. ▪ Cumple con compromisos adquiridos en la negociación. ▪ Tiene información suficiente para la toma de decisiones adecuada en su nivel de negociación. 	Selección y Capacitación

Comunicación efectiva	B	Capacidad para entender, explicar adecuadamente un mensaje y considerar información, ideas y opiniones tanto de su equipo de trabajo como de sus clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escucha al cliente interno y externo. ▪ Conoce las técnicas de comunicación (lenguaje oral, escrito, gráfico y/o corporal). ▪ Argumenta de manera persuasiva para el logro de resultados. ▪ Retroalimenta asertivamente. 	Selección y Capacitación
Vocación de Servicio	B	Construir relaciones efectivas con los clientes y miembros de su equipo de trabajo, incorporando prácticas que superen los objetivos (resultados y satisfacción del cliente).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoce en un nivel avanzado los productos, servicios y procedimientos que aplican a su área y equipo de trabajo. ▪ Brinda asesoría a sus clientes en base a su conocimiento técnico. ▪ Modela con su ejemplo la actitud de servicio requerida. ▪ Propone ideas nuevas desde la perspectiva del cliente. 	Selección y Capacitación

5. Experiencia:

Dimensiones de experiencia	Descripción
1. Tiempo de experiencia:	Experiencia Interna y externa: 1 año
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia Interna: como Cajero, Asistente de Balcón de Servicios; Asistente Senior. Experiencia externa: en posiciones similares en Instituciones del sistema financiero.

6. Nivel de educación:

Nivel de educación formal	Años de estudio / Título Requerido	Área de conocimiento
Carrera Universitaria en Curso	Tercer año en curso	Administración, Finanzas, Marketing, Economía, Ingeniería Comercial.

7. Conocimientos específicos:

Tipo de curso	Conocimientos	Horas	Niveles	Tipo de requerimiento
Programas Informáticos	Prometeus, CRM, Bizagi, Monitor Plus, On base	16	Intermedio	Capacitación
Otros	Técnicas de ventas y negociación	50	Intermedio	Selección y Capacitación

Otros	Modelo Evolución	40	Intermedio	Capacitación
Otros	Atención al cliente	50	Intermedio	Capacitación

17.3.- EJECUTIVO CONTACT CENTER

DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Área - Unidad:	Operaciones & Tecnología	Departamento:	Canales	Sub Departamento:	Call Center
Puesto:	Ejecutivo 1 Contact center			Código:	269
Número ocupantes:	30 fijos y 10 temporales			Ciudad / Regional:	Quito, Guayaquil
Supervisado por:	Ejecutivo de Contact Center			Supervisa a:	n/a
Fecha de elaboración:	16 de marzo de 2007 Actualizado: octubre 10 de 2011				

2. Misión del puesto:

Brindar servicios de calidad y asesoría a los clientes, a través del estudio y actualización permanente de información, sobre los productos y servicios de los diferentes canales que brinda el GFP, garantizando la satisfacción del cliente interno y externo. Verificar referencias personales, bancarias y comerciales de clientes sujetos a crédito, cuenta ahorristas y cuenta corriente, contribuyendo con el control de riesgo para la institución y la satisfacción del cliente en la aprobación de estos productos.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de calculo	Unidad	Meta a Alcanzar
Cumplir con los procedimientos de productos y servicios en la atención al cliente, manteniendo actualizados los	Clientes internos y externos del GFP	Eficacia de la actividad	(Porcentaje de efectividad por monitoreo de llamadas / porcentaje de efectividad	Porcentaje	5

conocimientos con la información proporcionada por la Supervisión.		Satisfacción del cliente.	programado) * 100 (Calificación de prueba mensual de conocimiento/ resultados esperados)*100	Porcentaje	95
Atender los requerimientos o asesorías de los clientes.	Clientes internos y externos del GFP	Eficacia de la actividad	(Errores y quejas reportados/total de llamadas atendidas)*100	Porcentaje	3
		Eficacia de la actividad	(Tiempo promedio de llamada en el mes/Promedio de llamada de todo el grupo)*100	Porcentaje	= o >100
Cumplir con los parámetros de calidad y servicio establecidos para atención al cliente: cortesía, tiempos de conversación... Contestar a tiempo las llamadas ingresadas para satisfacción del cliente	Clientes internos y externos del GFP	Eficiencia de la Actividad	(Número de llamadas contestadas/ número de llamadas ingresadas) * 100	Porcentaje	97
Garantizar la efectividad en la verificación de referencias de domicilio, trabajo, personales y económicas de clientes que solicitan un nuevo producto en la Institución	Departamento de Consumo	Eficacia de la actividad.	(referencias verificadas / referencias solicitadas) * 100	Porcentaje	80
			(Errores recibidos en el período/total de referencias ingresadas)*100		97

Elaborar informes de la gestión	Departamento de Informes	Satisfacción del cliente	Informes elaborados/informes solicitados)x100	Porcentaje	100
---------------------------------	--------------------------	--------------------------	---	------------	-----

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Cumplir con los procedimientos de productos y servicios en la atención al cliente.	Técnicas de atención al cliente. Técnicas de ventas	Vocación de Servicio C Orientación a Resultados C	Pro actividad
Atender los requerimientos o asesorías de los clientes.	Técnicas de atención al cliente	Comunicación Efectiva C Negociación C Trabajo en Equipo C Vocación de Servicio C	
Contestar a tiempo las llamadas ingresadas para satisfacción del cliente	Técnicas de atención al cliente	Comunicación Efectiva C Inteligencia Emocional C Vocación de Servicio C	
Recopilar e ingresar la información en el sistema en base a la elaboración de reportes		Orientación a Resultados C Planificación y Seguimiento C	

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria en Curso	Tercer año concluido	Administración, Finanzas, Economía o carreras afines, de preferencia con estudios a Distancia.

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Escuela de Productos y Servicios	80
Técnicas de digitación y redacción	8
Técnicas de servicio al cliente y atención telefónica	30
Técnicas de Análisis de Riesgo	16
Lavado de dinero y control de fraude	8
Técnicas de telemercadeo (incluye negociación)	20

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Técnicas de atención al cliente	X	X
Análisis de Crédito y Riesgo	X	X
Técnicas de Ventas	X	X

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	Ley de cheques, Sigilo bancario.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.	—	X

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office.	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Prometeus, Contact Center ,		X

	Credimatic, Cash management, Interaction Client, Evolution		
Otras destrezas específicas:	Digitación y redacción	X	
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés Técnico medio: hablado	X	

10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Orientación a Resultados	Es la capacidad de generar resultados de impacto mediante la identificación y superación constante de los obstáculos, implementando acciones definidas y alineadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales con base en las políticas establecidas. Implica competir contra estándares de excelencia.	<u>X</u>	
Comunicación Efectiva	Capacidad de escuchar, hacer preguntas y transmitir un mensaje efectivo y oportuno ya sea con un lenguaje oral, escrito, gráfico y/o corporal; a la persona o grupo indicado creando un ambiente favorable para el intercambio de ideas y logro de acuerdos.	<u>X</u>	<u>X</u>
Negociación	Capacidad para lograr acuerdos que buscan el beneficio mutuo, partiendo	<u>X</u>	<u>X</u>

	de una conducta basada en los valores del Grupo Financiero Producción.		
Trabajo en Equipo	Capacidad de un grupo de personas comprometidas para establecer e impulsar relaciones confiables, beneficiosas y duraderas, que contribuyen a un objetivo común a su área y a la organización, apoyando su acción en los mismos valores y visión. Cada persona asume su rol con excelencia, identificando claramente la contribución que genera.	<u>X</u>	<u>X</u>
Vocación de Servicio	Superar con amabilidad y eficiencia las expectativas de los clientes internos y externos, a través de una actitud positiva e interés genuino que parte del compromiso con el Grupo Financiero Producción, generando una respuesta real a sus necesidades. Experimentar satisfacción personal al servir a los demás.	<u>X</u>	<u>X</u>
Inteligencia Emocional	Capacidad para reconocer y controlar las emociones y necesidades propias, adaptándose a los cambios del entorno y de las personas que lo rodean, para guiar sus pensamientos y acciones equilibradamente a la consecución de los resultados.	<u>X</u>	
Planificación y Seguimiento	Es la capacidad para definir eficazmente cada una de las etapas del plan de acción, que permita	<u>X</u>	

	cumplir los objetivos propuestos, realizando un seguimiento adecuado y con base en los procedimientos y políticas del Grupo Financiero Producción.		
--	--	--	--

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	1 año
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en puestos internos

12. Actividades de la posición:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten	Complejidad moderada: la actividad requiere un

		negativamente en los resultados o trabajos de otros	grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Atender los requerimientos y prestar asesoría a los clientes, tanto internos como externos del GFP cumpliendo las políticas y procedimientos establecidos según el caso.	5	4	4	21	SI
Revisar y aplicar las instrucciones y/o procedimientos comunicados por la supervisión para garantizar la operación y minimizar riesgos.	5	3	4	17	SI
Cumplir eficientemente el proceso de verificación de referencias de domicilio, trabajo, personales y económicas de clientes que solicitan un nuevo producto en la Institución dentro de los estándares.	5	4	3	17	SI
Elaborar reportes de la gestión realizada	5	4	3	17	NO
Contestar las llamadas ingresadas dentro del estandar establecido para satisfacción del cliente	5	3	3	14	NO
Alertar sobre mejoras en procesos y procedimientos para optimizar el	5	3	2	11	NO

resultado de los mismos.					
Apoyar en la elaboración de reportes referentes a las actividades realizadas por el personal.	5	3	2	11	NO
Participar en las reuniones del área.	4	3	2	10	NO

CAPÍTULO V

1.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al terminar nuestra disertación de grado con el tema de **PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS DE EL BANCO DE LA PRODUCCIÓN PRODUBANCO DE QUITO**, se realiza las conclusiones y recomendaciones respectivas.

1.1.- CONCLUSIONES

1.1.1.- DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

- Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes que se ponen en evidencia en el desempeño de un trabajador, es por esto que el implementar un modelo de gestión por competencias permitirá reconocer el valor agregado que cada persona aporta dentro de la organización, llegando de esta manera a aumentar la eficiencia del desempeño en cada uno de los miembros de la empresa.
- Las competencias en esencia son características personales (conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes, rasgos de personalidad, etc.) que causan un rendimiento excepcional. Si analizamos el rendimiento de las personas encontraremos que los mejores colaboradores poseen ciertas características que los distinguen, y son aquellas características, las que se deben investigar y

desarrollar en los demás, o buscar en aquellos candidatos que se postulen al cargo.

1.1.2.- DEL TALENTO HUMANO

- El talento y el conocimiento están en todos los rincones y espacios de la empresa, no son exclusividad de una jerarquía, está en cada persona y en teoría es inagotable. La experiencia puede contribuir al desarrollo de la madurez pero esto no es sinónimo de conocimiento ni de talento.
- Hoy en día el reto de las personas que lideran la empresa es construir verdaderos espacios donde el componente humano pueda crear, innovar y aportar lo mejor de su talento para competir con éxito. Lo que generará la diferencia entre COMTCEL y su competencia será el establecer como su ventaja competitiva el talento humano.
- Al encontrarnos en la era del conocimiento y la información; el realizar una eficaz gestión humana, incentivando el desarrollo y cultivo del capital intelectual y abriendo los espacios para el talento y la innovación; adquiere una importancia estratégica para la empresa.
- El desarrollo del talento humano mediante una formación estratégica y direccionada hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es uno de los procesos que genera mayor valor agregado.

1.2.- RECOMENDACIONES

Se recomienda al Grupo Financiero Producción Produbanco

- No Implementar para el proceso de Reclutamiento y Selección el Sistema Buxis, ya que es una herramienta que no permite generar un valor incalculable en la empresa.
- Actualizar todos los subsistemas, estos deben ser revisados, analizados y redefinidos cada seis meses con la finalidad de que el sistema por competencias no quede obsoleto, este debe cambiar a medida que la empresa cambia y crece.
- Automatizar e institucionalizar el sistema de gestión de talento humano por competencias con la finalidad de garantizar de esta manera efectividad, flexibilidad y rapidez en el manejo de los diversos subsistemas, lo que además reducirá la carga operativa considerablemente.
- Proporcionar los recursos y herramientas necesarias para que la persona responsable de la dirección de esta área pueda dar continuidad a lo propuesto y apoye a la satisfacción de las necesidades del personal y la empresa con la mayor eficiencia posible.
- Generar un compromiso global dentro de la organización, comenzando por los directivos y la alta gerencia, con la finalidad de no retasar el proceso de implementación y para que los colaboradores tomen conciencia de la importancia del mismo.
- Compartir el liderazgo y la responsabilidad de la gestión del talento humano por competencias dentro de la organización para que la

responsabilidad no sea sólo del área de personal, sino también de la alta dirección y el personal de línea.

- Mantener una comunicación clara y efectiva en la empresa con el objetivo de que todos los colaboradores se involucren en el proceso de desarrollo de competencias.
- Llevar a cabo programas motivacionales o de incentivos basados en la propuesta presentada, en razón de incrementar la satisfacción del personal con su entorno y el compromiso que la empresa tiene respecto al bienestar general de sus colaboradores.
- Efectuar una regulación salarial, en base a las actividades clave que realiza cada persona, proporcionando así equidad interna sobre la base de una valoración de cargos y estableciendo escalas y políticas salariales bien definidas.
- Crear un ambiente de colaboración y comunicación efectiva, ya que del conocimiento que el personal tenga de los procesos y el sistema en general depende el compromiso de los colaboradores y el alcance de los resultados.
- Aplicar la elaboración de perfiles para todos y cada uno de los puestos que se los considere claves. En el caso de los demás puestos conviene agruparlos en roles o clases de puestos para elaborar perfiles generales. Un rol o clase de puestos es un conjunto de puestos de trabajo que son similares por la trascendencia de las tareas que se ejecutan, por ejemplo: el rol de asistentes, el rol de supervisores, el rol de auxiliares, el rol de gerentes, etc. Los puestos que se consideran claves son

aquellos que forma parte de los procesos estratégicos: generación de productos o servicios, procesos de innovación de productos y servicios, procesos que mejoran el valor para el cliente y procesos regulatorios o sociales. (interrelación de la organización con su entorno)

- Identificar exclusivamente las actividades permanentes, las que son propias del puesto, de modo que deben excluirse aquellas que en forma transitoria o temporal se encuentra desempeñando el ocupante del puesto.
- No supeditar la importancia del desarrollo de los colaboradores de la empresa, a los resultados de las cifras, los balances, etc.
- Constituir una empresa grata y leal con el personal que se pone la camiseta de la empresa, de no hacerlo así, se corre el riesgo de perder un valioso aporte, tanto en términos profesionales como de calidad humana.
- Generar líderes proactivos y creativos con capacidad de contagiar a los colaboradores a esforzarse por alcanzar la excelencia en todas y cada una de las actividades y responsabilidades designadas.
- Al momento de realizar el levantamiento de información, ya sea para crear nuevos perfiles o cambiar los ya existentes, se recomienda hacerlo mediante talleres generales donde paralelamente al levantamiento de información se capacite al personal en el proyecto, para que así se sientan involucrados y se genera una comunicación efectiva entre el personal y lo asesores.

- Constituir un grupo de asesores expertos en Gestión de Talento Humano basado en Competencias, para solventar cualquier duda o problema en la implementación de este sistema en la empresa.

CAPÍTULO VI

1.- BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS

1. CRUZ, P., **El capital humano y la gestión por competencias**, (2003).
2. CHIAVENATO, I., (2000), **Administración de Recursos humanos**, Colombia, Editorial McGraw – Hill, 5ta. Edición.
3. D., Marcum, S., Smith, **Business Think**, Editorial Norma, (2003).
4. DAVIS, K., (2000). **Comportamiento humano en el trabajo**, México: Editorial McGraw – Hill, 10ma. Edición.
5. DELGADO, A., (1997). [www.gestiopolis.com], **La administración de recursos humanos y la descripción del puesto.**
6. GAITO, H., **Administración de Recursos humanos con Access y Excel**, Omicrom System, (2004).
7. GARCIA, C., (1999). [www.gestiopolis.com], **Manual de Recursos humanos.**
8. [www.fsai.es/madrid], **Gestión de personas por competencias.**
9. [www.degerencia.com], **Gestión basada en competencias**, artículos varios.

10. INCAE, **Seminario de Gerencia con Liderazgo**, Alajuela – Costa Rica, (1994).
11. Lawler, **High Involvement Management**, (1996).
12. [www.fue.es/formacion/rhuman01.html], **Manual de Valoración de Puestos de Trabajo**.
13. [www.cpcecr.com], **Modelo de Gestión por Competencias**.
14. MORENO, J., **Modelado de Perfiles de Competencias**, (2002).
15. OWEN, E., (2004). [www.diazdesantos.es], **Instrumento para incrementar la empleabilidad**.
16. Paredes & Asociados, **Pertinencia del MPC®**.
17. R., Kriegel, D., Brandt, **De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas**, Editorial Norma, (2002).
18. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, **Diccionario de la Lengua Española**, Editorial Espasa Calpe S.A., Vigésima Edición, (1984).

19. ROBBINS. S., (2001), **Comportamiento Organizacional**, México, Pearson Educación, 8va. Edición.
20. [www.GESTIÓN del conocimiento.com], **Sistema de Recursos humanos por competencias**, artículos varios.
21. WAYNE MONDY. R., (1997). **Administración de Recursos humanos**, México, Prentice – Hall, 6ta. Edición.
22. WERTHER. W., (1995). **Administración de personal y recursos humanos**, México, McGraw-Hill. 4ta. Edición.