

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.
RECINTO UNIVERSITARIO CARLOS FONSECA AMADOR.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS.
(UNAN-RUCFA)**



TEMA GENERAL:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS.

SUBTEMA:

**CALIDAD Y EFICIENCIA DE RECURSOS HUMANOS, COMO AREA PRINCIPAL DEL
BANCO DE AMERICA CENTRAL BAC PARA EL AÑO 2014**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIADO EN BANCA Y
FINANZAS.**

AUTOR: BR. CARLOS IVÁN HERNÁNDEZ MARTÍNEZ

TUTORA: MSC. JENNY MARÍA URBINA BENDAÑA

7 MAYO 2016

TEMA GENERAL

- Evaluación del desempeño de las instituciones bancarias

SUBTEMA

- Calidad y Eficiencia de Recursos Humanos como área principal del banco de América central
BAC para el año 2014.

Agradecimiento.

Le damos las infinitas gracias a Dios que nos permitió llegar hasta este punto de nuestras vidas, el único que permite que las cosas sucedan.

A nuestros docentes que nos brindaron todos sus conocimientos durante este largo camino, gracias a nuestra tutora la Msc Jenny María Urbina Bendaña que nos estuvo ayudando desde el inicio del presente trabajo.

La realización de este documento fue posible gracias a la ayuda incondicional de nuestra querida y apreciada amiga la Lic. Keyling Anielka Cerrato Mejía, que nos apoyó en todo momento.

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado primeramente a Dios que es el único que hace posible que todas las cosas sucedan, y el que me ha permitido llegar hasta aquí, seguidamente, este gran logro se le dedico a una sola persona en especial y que amo mucho, mi madre, la señora Lidia María Martínez Miranda, esa persona que ha estado conmigo desde mis inicios y que me ha dado su apoyo incondicional y que ha sabido aconsejarme y ha sabido guiarme por las senda del buen camino, me apoyo hasta el fin y que hoy disfruta de este éxito, este logro no es solo mío también es de ella, y a todos mis hermanos y demás familiares que me han apoyado que me han dado palabras de aliento de no darme por vencido y seguir siempre en la lucha constante día con día. Gracias a todos.

Carlos Iván Hernández Martínez

Valoración del docente.

Resumen.

Los RRHH consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo

Busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño de la empresa.

El módulo de gestión de recursos humanos cubre otros aspectos de los RRHH, incluye menos particularidades legales y está más enfocado a una política de gestión, Los factores que influyen en el comportamiento humano pueden ser internos y externos, Los factores externos están generados por el ambiente social en que se desenvuelve la persona tales como la familia, amistades y entorno laboral, Asimismo factores como el auto concepto, que es el sentimiento que una persona tiene de sí misma, y la autoestima, que es la forma en que una persona se valora a sí misma.

Los recursos humanos buscan construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa. Es un término moderno de lo que tradicionalmente se ha conocido como administración de personal o gerencia de persona.

Índice.

TEMA GENERAL	Error! Bookmark not defined.
Agradecimiento.	iii
Dedicatoria	iv
Valoración del docente	v
Resumen	vi
INTRODUCCION	1
JUSTIFICACION	2
OBJETIVOS	3
OBJETIVO GENERAL	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
I. DESARROLLO DEL SUBTEMA	4
1.2. Generalidades de Recursos Humanos	4
1.2.1. Concepto de Recursos humanos.	4
1.1.1. Objetivos del área de recursos humanos	5
1.1.2. Importancia de los Recursos Humanos	6
1.1.3. Función del departamento de Recursos Humanos	7
1.2. Políticas del área de recursos humanos	11
1.3. Procesos de reclutamiento y selección de personal.	13

1.3.1. Proceso de reclutamiento.....	14
1.3.1.1. Medios de reclutamientos.....	15
1.3.1.1.1. Reclutamiento Interno.....	15
1.3.1.1.2. Reclutamiento Externo.....	18
1.3.1.1.3. Reclutamiento mixto.....	24
1.3.2. Proceso de Selección del Personal.....	25
1.3.2.1. Base para la selección del personal	28
1.4. Etapas del Proceso de Recursos Humanos.	37
1.4.1. Proceso de planeación, organización, dirección y control de recursos Humanos.	37
1.5. Evaluación de producción, calidad y Eficiencia de sus recursos Humanos.....	42
4.5.1. Evaluación del desempeño.....	42
4.5.1.1. Objetivo de la evaluación del desempeño.	43
4.5.1.2. Beneficio de la evaluación del desempeño.....	44
4.6.2. Evaluación de productividad.	45
4.6.2.1. Estrategias para la evaluación de productividad	46
4.6.3. Evaluación de calidad	47
4.6.3.1. Concepto de calidad.....	47
4.6.3.2. Gestión de Calidad	48
4.6.3.3. Proceso de planificación de la calidad.....	48
4.6.4. Evaluación de la eficiencia	51
4.6.4.1. Concepto de Eficiencia.....	51

4.6.4.2. Análisis de la Evaluación de la Eficiencia	51
4.6.4.3. Funciones del Área de Evaluación de Eficiencia del personal	52
4.6.4.4. Proceso de evaluación de eficiencia	53
4.6.4.5. Objetivos de la evaluación de la eficiencia	54
4.6.4.6. Importancia de la evaluación de la eficiencia.	54
4.6.4.7. Principios de la evaluación de eficiencia	55
CASO PRÁCTICO.	57
Misión	59
Visión	59
Valores	60
CULTURA EMPRESARIAL.	61
Conclusiones.	83
ANEXO	85
Bibliografía	91

INTRODUCCION

La Administración de Recursos Humanos se compone de varias funciones o procesos que van desde la buena selección, reclutamiento, desarrollo y evaluación de desempeño del personal. El siguiente análisis documental estudiaremos detalladamente cada una de estas funciones de forma general en el BANCO DE AMERICA CENTRAL BAC.

Primeramente empezaremos por definir el concepto de "Gestión de Recursos Humanos", definiremos qué son las personas como recursos para las organizaciones, quienes emplean sus conocimientos, habilidades y capacidades para realizar los planes de la empresa e impulsan su desarrollo. Aquí también trataremos la evolución y los objetivos de la administración de recursos humanos dentro de un banco, cuáles son sus principales funciones y cómo debe estar definido un departamento de recursos humanos en la institución bancaria.

Abordaremos productividad, calidad y Eficiencia de recursos humanos, que tanto dependen los bancos de su personal al momento de ofrecer los servicios a sus clientes, es por ello que una adecuada evaluación en la calidad y productividad es clave para el éxito bancario aunque a veces es necesario analizar los procesos de reclutamientos y selección de personal, las políticas que estos aplican al momento de seleccionar a su personal entre otros.

Este trabajo es de carácter bibliográfico debido que para obtener la información se consultó libros, internet, bibliotecas entre otros documentos de suma importancia. El trabajo se estructuro en acápite y los contenidos de los mismos para darle un mayor realce a la tesis.

JUSTIFICACION

Se realizó esta investigación con el propósito de fortalecer nuestro conocimiento y obtener información acerca de la productividad, calidad y eficiencia del área de recursos humanos de la institución bancaria BAC dado que no en todas las instituciones brindan la información necesaria para lograr objetivos propuestos por banco.

Queremos dar a conocer a los demás estudiantes los nuevos conocimientos que adquirimos durante esta investigación, porque nos puede servir en nuestros desarrollos como futuros profesionales.

De tal manera, nos beneficiaran a tener nuevos conocimiento, habilidades, destrezas, para nuestro desarrollo personal y profesional, y así mismo ponerlos en prácticas en el ámbito laboral.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Analizar la calidad y eficiencia del área de recursos humanos de la institución bancaria BAC ubicada en Managua, Para el año 2014.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir los procesos administrativos de productividad, calidad y eficiencia de sus recursos humanos de la institución bancaria BAC.
- Estudiar el proceso de reclutamiento y selección de personal del banco en el periodo 2014.
- Analizar las políticas administrativas del área de recursos humanos del BAC.
- Proporcionar una información clara y concisa, de tal manera que la empresa esté en capacidad de detectar y superar por anticipado y en forma proactiva momentos de crisis.

I. DESARROLLO DEL SUBTEMA

1.1. Nuestra investigación está centrada hacia las personas que laboran en la institución financiera BAC, su desempeño y sus habilidades al momento de cumplir con su trabajo asignado, el presente trabajo es un análisis documental cualitativo del tipo cuantitativo, porque permite identificar la productividad y calidad y eficiencia del área de recursos humanos del banco en cuestión, la cual está dirigida a las personas que hacen uso y que se benefician de la atención del personal que labora en el banco.

El tipo de muestreo utilizado es el de azar ya que tomamos cierta cantidad de personas que laboran en el banco para evaluar su desempeño, nuestras fuentes de información que vamos a utilizar serán primarias y secundarias entre otras para fortalecer la investigación.

Fuente de información Primarias serán principalmente los empleados que laboran en la institución bancaria, informes bancarios, en cuanto a la fuente secundaria utilizamos información por medio de internet, libros y por expertos en banca y finanza.

1.2. Generalidades de Recursos Humanos

1.2.1. Concepto de Recursos humanos.

“Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo”

Entonces, Recursos humanos (RRHH) es el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la

organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.(Warther, 2000, p. 25)

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente, es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.(Bohlander G. S., 2001)

Según Warther (2000), estamos de acuerdo con este concepto, dado que satisface nuestra idea como investigadores del tema, estamos claros que el éxito de cualquier empresa depende de su talento humano que contenga. (p. 25)

1.1.1. Objetivos del área de recursos humanos

El área de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas lograr sus objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo. El área de recursos humanos trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no solo aquellas cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, si no también aquellas cosas pequeñas innumerables que frustran impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización. Pero cuando se habla de área de recursos humanos hay más cosas en juego tal como la calidad de vida que tendrá la organización y sus socios, como el tipo de socios que la organización desea cultivar.

Los objetivos del área de recursos humanos se desprenden de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algunos

productos o servicios (como algún bien de producción o de consumo) o de algunos servicios (como algunas actividades especializadas). Así, junto con los objetivos organizacionales, el área de recursos humanos debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Dentro de los objetivos principales se encuentran:

1. Crear, mantener y desarrollar contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción para alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de la persona, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr, eficiencia y eficacia por medio de las personas. (Chiavenato, 8°, 2007, p. 122)

Según Chiavenato (2007), el buen funcionamiento de los recursos humanos de un banco está en buena planeación, control, desarrollo, coordinación etc. para poder llevar a cabo los objetivos planeados por la organización a largo plazo. (p. 122)

1.1.2. Importancia de los Recursos Humanos

Incluso en una economía difícil, la competencia por empleados calificados es feroz, por lo que necesita confiar en el departamento de recursos humanos no sólo para encontrar empleados calificados, sino para vender la compañía a aquellos que están buscando una empresa con la que quieren trabajar. Los miembros del personal en el departamento de recursos humanos estarán encargados no sólo de transmitir las directrices de la empresa, también se encargarán de la difusión cultural de la empresa.

Cuando se trata de la contratación y promoción interna, los profesionales de recursos humanos sacarán a la luz su talento. El departamento de Recursos Humanos también trabajará en la implementación de un camino hacia la mejora de la moral del personal y trabajará para mantener las cosas en movimiento en lugar de tener que tratar de solucionar los posibles problemas que puedan surgir.

El departamento de recursos humanos es un evangelista de la empresa para sus empleados y también es un defensor del empleado cuando surgen problemas de administración.

Su departamento de recursos humanos será un socio cooperativo y en el trabajo será su primera línea de defensa para mantener a los empleados felices y satisfechos en sus posiciones. Recuerde, es más fácil y más rentable mantener a los empleados actuales que contratar y formar nuevos equipos de personal. El departamento de recursos humanos debe ser el eje de la actividad para la línea de personal y de igual modo para el sector de administración laboral.

El departamento de recursos humanos es una pieza fundamental en el engranaje de la compañía. Debe ser el departamento que mejor conozca y represente su cultura empresarial y el encargado de transmitir estos aspectos al resto de empleados. Así, son los que mejor conoce el engranaje de la compañía y su criterio a la hora de realizar nuevas incorporaciones, junto con los jefes de cada departamento, es primordial.(Campillo Cuatti, 2015)

Según Campillo Cautti (2015), estoy de acuerdo en que el área de recursos humanos viene siendo un factor de suma importancia dentro de cualquier organización, porque de ahí saldrá el personal calificado para desarrollo con buena calidad y eficiencia todas las actividades de la organización.

1.1.3. Función del departamento de Recursos Humanos

Los departamentos de recursos humanos existen para ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, a sus gerentes, y a sus empleados. Es un departamento esencialmente de servicios.

Entre sus funciones esenciales destacan las siguientes:

- 1.- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- 2.- Describe las responsabilidades que define cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.

- 3.- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo de liderazgo.
- 4.- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- 5.- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- 6.- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía; además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- 7.- distribuir políticas y procedimientos a los empleados mediante boletines y reuniones.
- 8.- desarrolla un marco personal basado en competencias.

Las funciones que se desarrollan en el departamento de recursos humanos varían de una empresa a otra, dependiendo de la dimensión y de la actividad a la que se dedique la entidad.

En las empresas pequeñas, las funciones de este departamento se ejecutan en pocas secciones y, con frecuencia, algunas tareas son encomendadas a otras empresas, como consultorías, asesorías, gestorías, etc.

En las grandes empresas, el departamento de recursos humanos puede ser muy complejo, y dividirse en secciones que se encargan de actividades diferentes.

Las funciones que se realizan en la mayoría de los departamentos de recursos humanos son las que describimos a continuación.(Anonimo., 2013)

A. Función de empleo

Esta función comprende las actividades relacionadas con la planificación de la plantilla, selección y formación del personal.

Citamos a continuación las tareas principales que corresponden a esta función:

- Planificación de plantilla.
- Descripción de los puestos.
- Definición del perfil profesional.
- Selección del personal.
- Formación del personal.
- Inserción del nuevo personal.
- Tramitación de despidos.

B. Función de administración de personal

La gestión del personal de una empresa requiere una serie de tareas administrativas, como:

- Elección y formalización de los contratos.
- Gestión de nóminas y seguros sociales.
- Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad.
- Control de ausentismo.
- Régimen disciplinario.

C. Función de retribución

Se trata de diseñar el sistema de retribución del personal y de evaluar sus resultados. La finalidad de la función de retribución consiste en el estudio de fórmulas salariales, la política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de las diferentes categorías profesionales.

D. Función de desarrollo de los recursos humanos

El desarrollo de los recursos humanos comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.

E. Función de relaciones laborales

La función de relaciones laborales se ocupa fundamentalmente de la resolución de los problemas laborales. Normalmente se desarrolla negociándose con los representantes de los trabajadores y trata temas como la contratación, la política salarial, los conflictos laborales, la negociación colectiva, etc.

También se incluye en esta función la prevención de riesgos laborales, pues busca establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo, es decir, comprende la seguridad e higiene en el trabajo y la acción social de la empresa con los trabajadores.

Así mismo esta función adopta las medidas para equilibrar las desigualdades entre los trabajadores de una misma empresa, y trata de alcanzar un equilibrio y un clima de trabajo agradables.

F. Función de servicios sociales

- Esta función gestiona determinados servicios creados por la empresa o que han sido contratados para que los presten a otras empresas. Los servicios sociales tienen como objeto beneficiar a los trabajadores y mejorar el clima laboral. Estos servicios pueden ser guarderías, becas y ayudas para estudios, seguros colectivos de vida, clubes y centros recreativos, etc.(Bohlander G. , 2001. pag. 33-36)

1.2. Políticas del área de recursos humanos.

Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que estas se desempeñan de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgos el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presenta con cierta frecuencia y se evitan que los subordinados actúen innecesariamente a sus supervisores para la aclaración y solución de cada problema.(Chiavenato, 2007.)

Las políticas de recursos humanos se requieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para logra por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra.

Según Chiavenato (2007). Las políticas son reglamentos establecidos por las instituciones bancarias para que haya un orden y una coordinación a la hora de establecer o desempeñar sus laborales con los objetivos propuestos. (p. 120)

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a sus filosofías y a sus necesidades. En estricto sentido es una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización en respecto de los siguientes aspectos principales:

1. Políticas de integración de recursos humanos.
 - a. Donde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro y fuera de la organización.), en condiciones y como reclutar (técnicas o medio de reclutamiento que prefieren la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.

- b. Criterio de selección de recursos humanos y estándares para la admisión; en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencias y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puesto dentro de la organización.
- 2. Políticas de organización de recursos humanos.
 - a. Como determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puesto de la organización.
 - b. Criterio de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización.
- 3. Políticas de retención de los recursos humanos.
 - a. Criterios de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en los mercados de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.
 - b. Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuadas a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
 - c. Como mantener una fuerza de trabajo motivado con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- 4. Políticas de desarrollo de recursos humanos.
 - a. Criterio de diagnóstico y programación de formación y renovación constante de la fuerza de trabajo de sus tareas y obligaciones de la organización.

- b. Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazo, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
 - c. Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales; mediante la modificación de la conducta de los participantes.
5. Políticas de auditoría de recursos humanos.
- a. Como mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativos y cuantitativos de las fuerzas de trabajo disponibles en la organización.
 - b. Criterios para la auditoria permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.(Chiavenato, 2007.)

Según establece Chiavenato(2007), las políticas de recursos humanos al momento de reclutar personal estas muy bien completas satisface todas las ideas que tienen que ver con el área en sí, y nosotros como estudioso de este tema estamos de acuerdo con lo que dice el autor. (p. 120)

1.3. Procesos de reclutamiento y selección de personal.

Las personas y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialectico; se entre laza en un continuo e interactivo proceso de atracción. De la misma manera en que los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuo y obtener información acerca de ellos para decir si les intereses aceptarlos o no.

1.3.1. Proceso de reclutamiento.

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se propone atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puesto en la organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece el mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidato para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presente y futuros de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato a traer candidatos para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización.

Al reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases:

1. ¿Que necesita la organización en términos de personas?
2. ¿Qué puede ofrecer el mercado de recursos humanos?
3. ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben ampliar?

A las que corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna de las necesidades
2. Investigación interna del mercado
3. Definición de las técnicas de reclutamiento del mercado

La planeación de reclutamiento tiene la finalidad de estructurar el sistema de trabajo a hacer realizado.

La identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

- a. Aumentar el rendimiento de proceso de reclutamiento, elevando la proporción de candidatos/empleados elegidos para la selección.
- b. Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz.
- c. Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talento. (Chiavenato, 2007. p. 149-155)

1.3.1.1. Medios de reclutamientos.

1.3.1.1.1. Reclutamiento Interno

El reclutamiento es interno cuando, a la vez una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el recomendado de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos o transferidos.

El reclutamiento interno exige una intensa y continuación, coordinación entre los departamentos de reclutamiento y los demás departamento de las empresas involucran varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Por lo tanto, el reclutamiento interna se basa en otros subsistemas, los cuales son:

- a. Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al entrar a la organización.
- b. Los resultados en las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- c. Resultados en los programas de capacitación y entrenamientos en los que participo el candidato interno.
- d. Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencia entre ambos y los requisitos adicionales que pueden ser necesarios.

- e. Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
- f. Condiciones de profesión del candidato interno (si está “listo” para ser promovido) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado para ocupar su lugar).

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación intensa con el departamento de recursos humanos con los demás departamento de la organización.

1. Ventajas de reclutamiento interno.

El reclutamiento interno es un reclutamiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

- Es más económicos: evita gasto en anuncio del periódico u honorarios de empresas e reclutamiento, costo de atención de candidatos de admisión, gasto de integración del nuevo candidato, etc.
- Es más rápido: evita las demora del reclutamiento interno, la espera del día en que se publica el anuncio en el periódico, la espera que llegue los candidatos, la posibilidad que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.
- Presenta un índice mayor de valides y de seguridad, pues el candidato ya es conocidos ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo elemental ni de integración e educación en la organización, ni de verificación de datos personales al respecto. El margen de error es pequeño debido al volumen de información tiene respecto a los empleados.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, ya que estos deslumbran las posibilidades de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece

una futura promoción. Cuando la organización desarrollo una política congruente de reclutamiento interno, este estimula en el personal la aptitud de mejoramiento constante y de auto evaluación, con el objeto de aprovechar la oportunidades e incluso de recrearlas.

- Aprovecha las inversiones de la organización del personal, que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- Desarrollar un saludable espíritu de competencia entre el personal, al tener en cuenta lo que demuestra aptitudes para merecerla.

2. Desventajas de reclutamiento interno.

Sin embargo el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exigen que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, correrán el riesgo de frustrar las aspiraciones de sus empleados, lo que tendrán consecuencias la apatía, el desinterés o la separación de la organización, con objeto de encontrar oportunidades fuera de ellas.
- Pueden generar conflictos de interés, pues al ofrecer las oportunidades de crecimiento, crean una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener la capacidad necesaria o no lograr obtener aquellas oportunidades.
- Cuando se administra incorrectamente se pueden llegar a una situación que Lawrence Peter denomina principio de Peter: al promover continuamente a sus empleados, la organización los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo promueve continuamente hasta que se detiene en uno por mostrarse incompetentes.

- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados alimentarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto lo lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan únicamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- No se puede hacer en términos globales en todas las organizaciones. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrado hace mucho. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el patrimonio humano el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos.

1.3.1.1.2. Reclutamiento Externo.

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera cuando hay una vacante la organización trata de cubrirla con personas externas, es decir con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otra organización y puedan involucrar uno o más de las técnicas de reclutamiento siguiente:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamiento anteriores.
- Recomendación de candidatos por arte de los empleados de la organización.
- Carteles o anuncios en la puerta de la organización.
- Contacto con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contacto con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación organización-escuela.

- Conferencias y ferias de empleos en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperaciones mutuas.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea a través de internet.
- Las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en la fuente de recursos humanos más adecuada. Se les denomina media de reclutamiento, ya que son fundamentalmente canales de comunicación.
- El reclutamiento externo existen dos maneras de abordar las fuentes de reclutamiento: el enfoque directo y el indirecto.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- Consulta de los archivos de candidatos. De los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamiento anteriores deben de haber un currículum vitae o una solicitud de empleo archivada en el departamento de reclutamiento. El sistema para archivarlos puede ser propuesto o por área de actividad, lo cual depende del tipo de puesto que exista, independientemente del sistema adoptado, es útil archivar los candidatos en orden alfabético, considerando el género, la fecha de nacimiento y otras características importantes. Es importante que la organización tenga siempre las puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten espontáneamente, en cualquier momento, aun cuando en ese instante no tengan puesto vacante. El reclutamiento debe ser una actividad continua e interrumpida que garantice una reserva de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe

estimular la presentación espontánea de candidatos, recibirlos y mantener, si es posible, contacto eventual con ellos, con objeto que no se pierda la atractividad ni el interés.

- Recomendación de candidatos por parte de empleados de la organización. Es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos, utiliza un medio de lo más eficiente y de amplio espectro de cobertura, ya que con él se llega al candidato por medio del empleado. Este al recomendar a amigos o conocidos se siente reconocido ante la organización y ante el recomendado a partir de la forma en que se desarrolle el proceso, de manera natural se hace corresponsable junto con la organización por su admisión. La recomendación de candidatos por los empleados refuerza la organización informal y le permite colaborar con la organización formal.
- Carteles o anuncios en la puerta de la organización. También es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados depende de diversos factores. Como localización de la organización, la cercanía con lugares de mucho movimiento de personas, aproximada de fuentes reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etc. En estos casos el medio es estático y el candidato va a él, al tomar la iniciativa. Este sistema se utiliza para puestos de bajo nivel.
- Contactos con sindicatos y asociaciones de profesionales. Aun cuando no presenten el rendimiento de las técnicas ya enunciadas, tiene la ventaja de involucrar a otras instituciones en el proceso de reclutamiento, sin elevar el costo. Sirve más como una estrategia de apoyo o esquema residual, que como una estrategia principal.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación organización-escuela, con el objeto de involucrar las oportunidades ofrecidas por la organización. Aunque no haya vacantes por el momento, algunas

organizaciones desarrollan este sistema continuamente, mediante un programa institucional para intensificar las presentaciones de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento mediante una gran cantidad de material de comunicación en las instituciones citadas.

- Conferencia y ferias de empleos en universidades y escuelas, con objetos de promover a la empresa y crear un ambiente favorable con información sobre lo que hace la organización, cuáles son sus objetivos, sus estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece; para ellos emplea recursos audiovisuales (película, diapositivas, etc.).
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado. En algunos casos esos convenios inter empresariales se convierten en asociaciones de reclutamiento o departamentos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, los cuales tendrían una mayor amplitud de acción si actuaran aisladamente.
- Viajes para reclutamiento en otras localidades. Cuando el mercado de recursos humanos local ya está bastante explorado, la empresa puede echar mano del reclutamiento en otras ciudades o localidades. Para esto, el personal del departamento de reclutamiento realiza viajes, se instala en algún hotel y hace promoción a través de la radio y de la prensa local. Los candidatos reclutados deben ser trasladado a la localidad en donde se sitúa la empresa, mediante la oferta de una serie de prestaciones y garantías, después de un periodo de prueba.
- A nuncio con periódicos y revistas. El anuncio en el periódico se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficiente para atraer candidatos. Es más cuantitativas que cualitativas porque se dirige a un público general que barca el medio y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende ampliar.
- Agencias de colocación y empleo. Con objeto de atender a pequeño y mediana empresa, ha surgido una infinidad de reclutamiento de personal. Se puede dedicar a personal de nivel alto

mediano y bajo, o a personal de ventas, bancos, o mano de obra industrial. Algunas se especializan en reclutamientos de ingenieros, en personal para el procesamiento de datos, otras más, en secretaría y así sucesivamente, el reclutamiento por medio de agencia de colocación es una de las más caras, si bien está recompensado por los factores de tiempo y rendimiento.

- Reclutamiento en líneas. El internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los sitios web para la búsqueda de empleo se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan a internet como un medio de reducir los costos de los procesos de integración de los recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan las tareas a los candidatos, la internet proporciona velocidad de información y facilidad de trabajar grandes volúmenes de datos. Permite agilidad, comodidad y economía. El candidato puede acceder a varias oportunidades del mercado (nacional o internacional) desde su casa. En el reclutamiento virtual el espacio virtual, el espacio principal del sitio web es destinado a registro de currículos. El curriculum vitae es lo que distingue a un candidato de otro. Las personas anotan sus experiencias, aptitudes, aspiraciones, conocimientos y pretensiones para enviárselos a la empresa que busca candidatos al acceder a estos sitios web, el internauta encuentra información sobre la empresa, las oportunidades de trabajo, desarrollo de carrera, etc.
- Programa de capacitación. Muchas empresas desarrollan programas de capacitación con el fin de reclutar, seleccionar y preparar jóvenes salidos de las universidades para que ocupen plaza de nivel gerencial o altamente técnicas después de un periodo de prácticas debidamente supervisado.

La mayoría de las veces se emplean una combinación de esta técnica de reclutamiento. Los factores costo y tiempo son importantes en la elección de la técnica o del medio más indicado para el reclutamiento externo. De manera general, entre mayor sea la limitación de tiempo, es decir,

entre mayor sea la urgencia para reclutar un candidato mayor será el costo de la técnica de reclutamiento empleado. Si el reclutamiento externo se desarrolló de manera continua y sistemática la organización podrá disponer de candidatos a un costo de reclutamiento mucho menor.

1. Ventajas del reclutamiento externo.

- Lleva personal nuevo y experiencias nuevas. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y casi siempre una revisión de la manera en la que los asuntos se conduce dentro de la organización. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto al ambiente externo y al corriente de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la organización.
- Aprovecha las inversiones y capacitación y desarrollo personal hechas por otras organizaciones o por los mismos candidatos, esto no significa que la empresa deja de hacer tales inversiones, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones hecha por los otros. Tal es la razón de que muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salario más elevados para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo obteniendo así resultados de desempeño a corto plazo.

2. Desventajas del reclutamiento externo.

- Por general es más tardado que el reclutamiento interno, el tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para incluir en las fuentes de reclutamiento (en la atracción y presentación de los candidatos, en la recepción y selección inicial en el desarrollo de selección, los exámenes médicos, la documentación, liberación del candidato del empleo anterior he ingreso) no es poco. Cuanto más elevados es el nivel de puesto, tanto más largo será el periodo y la empresa deberá prever con mayor

anticipación la emisión de la requisición de empleo; a fin que el reclutamiento no sea presionado por los factores de tiempo y urgencias en la obtención del candidato.

- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno. Los candidatos internos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.
- Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento personal, las cuales están fuera de su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.
- generalmente afecta a la política salarial de la empresa influyen en los niveles salariales internos especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio. (Chiavenato, 2007. p. 149-155)

Los tipos de reclutamiento dentro de un banco tanto externo, interno y mixto cubren todas las necesidades del banco por buscar a un personal calificado para trabajar dentro de la organización, no hay que dejar por un lado el talento joven que se encuentra en las universidades. (Chiavenato 2007),

1.3.1.1.3. Reclutamiento mixto.

En la práctica las empresas no hacen solo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Ambos se complementan.

El reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos:

- a. Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno en caso de que el primero no den los resultados deseados. La empresa estará más interesada en la entrada

de recurso humanos que en su transformación, es decir, la empresa, necesita a corto plazo personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano su propio personal, sin considerar en un principio los criterios de la calificación deseada.

- b. Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrando candidato interno de la altura deseada, opta por el reclutamiento interno.
- c. Reclutamiento externo e interno concomitantemente. Es el caso en el que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de input (entrada) o mediante transformaciones de los recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que a los externo, en caso de igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos, al mismo tiempo que crea condiciones de saludables competencia profesional. (Chiavenato, 8ª, 2007. p. 158-164)

1.3.2. Proceso de Selección del Personal.

La selección busca entre los candidatos reclutados a lo más adecuados para los puesto que existe en la organización, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal así como a eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- a) Adecuación de la persona al trabajo.
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las misma condiciones individuales para aprender y trabajar podríamos olvidarlos de la selección de personal. Pero la variabilidad

humana es enorme: las diferencias individuales tanto en el plano físico como en el plano psicológico lleva a que las personas se comporten de manera diferente, a que perciban las situaciones y a que tengan desempeño también diferente en las organizaciones. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. El proceso selectivo debe proporcionar, no solo un diagnóstico sino especialmente un pronóstico de esas dos variables. No solo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo será en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización.

a. Selección como un proceso de comparación

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos de un puesto vacante y por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable proporciona la descripción y el análisis de puesto, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de la técnica de selección. (Chiavenato, 2007, p.199-164)

b. Selección como un proceso de decisión.

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para hacer propuesta al departamento que lo solicita para la ocupación del puesto vacante. El departamento de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada, con la aplicación de técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgan más adecuados para ocupar el puesto. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre

responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (presentación de los servicios del departamento especializado).(Chiavenato, 2007, p.199-164)

Como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:

- *Modelo de colocación*, cuando no se incluye a categoría de rechazo. Este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno.
- *Modelo de selección*, cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso ya que hay varios candidatos para una sola vacante.
- *Modelo de clasificación*. Este es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretende llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puestos: ser aprobado o ser rechazado. Si es rechazado, se le compara con los demás puestos a llenar, hasta agotar posibilidades de la vacante, pero ello se le denomina modelo de clasificación. Para cada puesto vacante se presenta varios candidatos que se los disputa, solo uno de ellos podrá ocuparlo si es aprobado.

El modelo de clasificación se basa en un concepto más amplio de candidato, es decir, la organización no lo considera para un determinado y único puesto, sino como candidato para la organización, que se le colocara en el puesto más adecuado en base a sus características personales. Así, como base para el programa de clasificación existen dos requisitos:

- a) Técnica de selecciones capaces de proporcionar información relacionadas con los diferentes puestos y permitir la comparación entre los candidatos en relación con los distintos puestos.
- b) Modelo de selección que permita una ganancia máxima en las decisiones entre los candidatos o simplemente estándares cualitativos de resultados.

El modelo de clasificación es mejor que los modelos de colocación y selección en relación con el aprovechamiento de los candidatos, la eficiencia de los procesos (debido que involucran a la totalidad de los puestos a ser ocupados) y a la reducción de los costos necesarios (ya que este proceso evita duplicación de gastos). (Carelli, 1972, p.27-31).

1.3.2.1. Base para la selección del personal

Como a selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesitan apoyarse en algún estándar o criterio. Este se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto.

a. Obtención sobre la información del puesto

Las informaciones sobre el puesto vacante se pueden obtener de cinco maneras:

- Descripción y análisis del puesto: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exigen a la persona para que lo ocupen elementos de las especificaciones del puesto) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupen, a fin de que el proceso de selección se concentren en estos requisitos y características.

- Aplicación de la técnica de los incidentes de los críticos: consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o pro desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables y las indeseables de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el árbitro del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable.
- Requisito personal: consiste en verificar los datos que lleno el jefe directo en la requisición personal, con la especificación de los requisitos y las características que los candidatos al puesto deben tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puesto el formulario de requisición del personal debe contar con campos adecuados en lo que el jefe inmediato debe especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en datos.
- Análisis de puesto en el mercado: cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la organización no tiene ninguna definición, ni siquiera el jefe inmediato la alternativa es verificar en la organización similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeña.
- Hipótesis de trabajo: en el caso que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, solo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir, una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quienes los desempeñen (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.(Carelli, 1972)

Cuadro 1. Técnicas de incidencias críticos para el puesto de vendedor de mostrador.

Habilidades deseables	Habilidades indeseables
<ul style="list-style-type: none"> • Afabilidad en el trato de la persona • Facilidad para relacionarse • Disposición para complacer al cliente • Resistencia a la frustración • Facilidad de expresión • Facilidad para trabajar en equipo • Buena memoria • Concentración visual y mental • Facilidad para los números 	<ul style="list-style-type: none"> • Irritabilidad • Introversión • Impaciencia • Poco control emocional • Dificultad de expresión • Dificultad para relacionarse • Mala memoria • Dispersión mental • Falta de facilidad para los números

Fuente: Chiavenato, 2007 p.175

Esta información respecto al puesto vacante esta traducido por el departamento de selección a su lengua de trabajo. En otras palabras la información que recibe el departamento respecto al puesto y a sus ocupantes es transformada en una ficha de especificaciones del puesto o ficha, que debe de contener los atributos psicológicos y físicos que debe satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado. Con esta ficha, el departamento de selección puede establecer las técnicas de selección pertinentes al caso.

b. Elección de la Técnica de Selección.

Una vez que se tiene la información al respecto de los puestos de vacante, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuada para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos.

1. Entrevista de Selección

Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y grandes empresas. A pesar de carecer de base científica y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto a los candidatos. La entrevista personal

tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección personal en la asesoría y orientación profesional, en la evolución del desempeño, en la separación, etc. En todas estas situaciones, se debe entrevistar con habilidad y tacto, fin de que se produzcan los resultados esperados. A pesar de todo, la entrevista es el método más empleado en la selección de personal, esta preferencia existe a pesar de la subjetividad e imprecisión de la entrevista.

Una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores, por el otro lado, el entrevistado o entrevistados. Dentro del enfoque de sistemas, en el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra que será abierta: se le aplican determinados estímulos para verificar sus reacciones y de esta manera, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar sus comportamientos frente a determinadas situaciones.

➤ Etapas de la entrevista de selección.

La entrevista de selección merece cuidados especiales que puedan favorecer su perfeccionamiento. Su desarrollo a través de 5 etapas:

1. La entrevista no debe de ser improvisada ni hecha de prisa. La entrevista ya sea con cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación que permite determinar los siguientes aspectos:
 - Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella.
 - El tipo de entrevista (estructurado o libre adecuada a los objetivos).
 - Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato a entrevistar.
 - La mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar.
 - La mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante y respecto a las características personales esenciales que exige el puesto.

Esta preparación es vital, para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, verificar, y comparar la adecuación de los requisitos necesarios para el puesto con las características personales

del candidato. De esta manera, el entrevistador puede funcionar como un instrumento de comparación entre lo que el puesto exige y lo que el candidato ofrece.

2. Ambiente

La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencia externas que pueden perjudicarla. El ambiente debe enfocarse desde dos puntos de vista:

- Físico: el lugar físico de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruidos, sin interrupciones, y de carácter particular. Una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que pueda interferir en su desarrollo.
- Psicológica: el clima de la entrevista debe hacer a menos cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones.

La espera es inevitable. De manera que debe contarse con una cantidad suficiente de butacas y sillas. En la sala de espera debe haber periódicos, revista y literatura, especialmente periódicos internos o informaciones sobre la organización.

3. Desarrollo de la entrevista.

La entrevista propiamente dicha constituye la etapa fundamental del proceso, en el cual se intercambia las informaciones que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. La entrevista involucra a dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y sobre todo, dinámico. El entrevistador estimula (con preguntas) al candidato, a fin de estudiar su repuesta y reacción de comportamiento (retroalimentación), las cuales le permite elaborar nuevas preguntas (estímulos) que realimentan el proceso y así sucesivamente. De este modo, el entrevistador tiene las informaciones que desea, pero también debe proporcionar al candidato la información necesaria para tomar sus decisiones. Una parte considerable de la entrevista consiste en

proporcionar al candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la propia organización, al tratar siempre de transmitir una imagen favorable y positiva, de reforzarse sus intereses.

El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el informal que está íntimamente relacionado.

- Contenido de la entrevista: constituye la entrevista propiamente. Representa el conjunto de información que le candidato proporciona sobre sí mismo, sobre su formación, escolaridad, experiencia, profesionales, situación familiar, condición socioeconómica, conocimiento e intereses, aspiraciones personales, etc. Todas estas informaciones que se encuentran en la solicitud de empleo o en el curriculum vitae llenados por el candidato son aclaradas y profundizadas en la entrevistas.
- Comportamiento de candidato: constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones, etc. Lo que se pretende es extender una imagen de las características personales de los candidatos, independientemente su clasificación profesional.

El entrevistador debe considerar ambos aspectos el material y el formal, en la conducción de la entrevista para poder hacer una evaluación adecuada. El candidato causa una impresión de su comportamiento durante la entrevista al mismo tiempo que proporciona la información solicitada sobre su historia personal y su carrera personal.

4. Cierre de la entrevista.

La entrevista debe iniciarse incluir libremente sin timidez ni embarazo. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante. El entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista ha terminado; así mismo se le proporciona al candidato algún tipo de

información respecto a las acciones futuras, por ejemplo, si será contactado para conocer el resultado y cómo será el desarrollo de ese contacto.

5. Evaluación del candidato

Inmediatamente después que el entrevistado abandonó la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria. Si no hizo anotaciones debe anotar los detalles. Si utilizo alguna hoja de evolución, esta debe de ser revisada y evaluada, por último, es necesario tomar decisiones respecto al candidato: si fue rechazado o aceptado y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza vacante o si es necesario hacer una evaluación definitiva mediante la comparación de los demás candidatos, una vez que todos hayan sido entrevistados.

6. Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades

Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado del conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, destreza para capturista, como telefonista, como operario de máquinas para utilizar una calculadora). Existe una variedad de pruebas y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma.

a. Clasificación de acuerdo con la manera en la que se aplican las pruebas.

- Orales: son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales. Funciona como una entrevista, pero únicamente con preguntas verbales específicas que tiene por objeto obtener respuestas también verbales específicas.

- Escritas: son las pruebas que se aplican mediante preguntas y respuestas por escrito. Son pruebas que se aplican comúnmente dentro de las organizaciones y en las escuelas para la evaluación de los conocimientos adquiridos.
- Realización: son las pruebas que se aplican por medios de la relación de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo como prueba de mecanografía, de captura de datos, de diseño, de conducción de un vehículo o la elaboración de una pieza.

b. Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos.

- Pruebas generales: son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.
- Pruebas específicas: son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto que se trata. Por ejemplo, si el puesto es de químico de producción, la prueba de conocimiento específico versara exclusivamente sobre el tema de esa especialidad.

c. Clasificación de pruebas de acuerdo con la forma en que se elaboran estas.

- Pruebas tradicionales: son de tipo expositivo, pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas, debido a que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas. Miden profundidad del conocimiento, pero solo examinan un área pequeña del campo de conocimiento. Su evaluación y corrección son tardadas, además de subjetivas. Este tipo de prueba se utiliza mucho en los exámenes mensuales o semestrales de la escuela.
- Prueba objetivas: son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil. Estas pruebas requieren de una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en puntos concisos.
- Pruebas mixtas: son las pruebas que utilizan tantas preguntas expositivas como en puntos concisos de las pruebas objetivas.

d. Test psicológico

El termino test designa un conjunto de pruebas que se aplica a la persona para valorar a su desarrollo mental, su actitud, habilidades, conocimientos, etc. En realidad el test es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a la persona en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personal. Los test psicológicos constituye una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta de la persona. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y comprobarlos con estándares basado en investigaciones estadísticas.

El resultado del test psicológico de una persona se compra con los patrones de los resultados alcanzados por una muestra representativa y, de esta manera, se enmarca percentil. Los test psicológicos se enfocan principalmente en las aptitudes y tratan de determinar cuáles existen en cada persona, con objetos de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

e. Test de personalidad

El test de personalidad sirve para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean estos determinados por el carácter o por el temperamento. Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

Los test de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad y recibe el nombre psicodiagnostico. A esta categoría pertenece lo llamados test expresivo (de expresiones corporales).

A los test de personalidad se les llama específicos cuando lo que se investiga son rasgos determinado de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación, etc. A esta categoría pertenecen los inventarios de intereses, de motivación y de

frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de los test de personalidad exigen la participación de un psicólogo.

f. Evaluación y control de los resultados

El proceso de evaluación debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimientos que sean válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de selección de los candidatos, etc.

La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: saber convocar a lo más destacados talentos para la organización y, sobre todo, colaborar para que esta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal.(Chiavenato, 2007)

1.4. Etapas del Proceso de Recursos Humanos.

1.4.1. Proceso de planeación, organización, dirección y control de recursos Humanos.

a. Proceso de Planeación

La función de la planeación busca influir en el futuro, tomando acciones predeterminadas y lógicas en el presente, por lo que representan la esencia de una operación efectiva. Las actividades básicas que involucra la planeación son:

Elaboración de la planeación prospectiva, determinación de objetivos y metas generales y particulares para cada área, preparación de métodos, estrategia, opciones, políticas y procedimientos, formulación de programas y presupuestos, que contribuyan a alcanzar los objetivos y metas trazadas a corto y largo plazo.

El proceso de planeación prospectiva contempla cuatro etapas dentro de su marco metodológico que son:

1. **Normativa.** En esta etapa se plantean dos situaciones; el tipo de futuro que se desea y la definición de la situación de la empresa si se continuase en la misma dirección actual.

Es decir que dicho fortalecimiento y crecimiento se logra, gracias a un Talento Humano lo suficientemente capacitado, el cual tiene una visión proyectiva hacia el futuro.

Fortalecimiento y Crecimiento de los diferentes sectores Vs. Talento Humano Productivo

El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).(Alles, 2005)

2. **Definicional.** Conocimiento de la situación actual de la empresa, sus principales características y sus interacciones internas y externas.
3. **Confrontación estratégica y factibilidad.** Con base en el futuro deseable seleccionado y la identificación de la trayectoria construida a partir de la realidad actual, se procede a contrastar ambos polos, con el objeto de conocer y analizar la distancia entre ambos.
4. **Convergencia.** Determinación de los puntos de convergencia entre el futuro deseado y la situación actual, y definición de la orientación global para que el futuro de la empresa sea alcanzable.(Alles, 2005)

b. Proceso Organizacional.

La organización contribuye a ordenar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos generales y específicos de la empresa. La organización conlleva una estructura que debe considerarse como un marco que encierra e integra las

diversas funciones de la empresa de acuerdo con un modelo que sugiere orden, arreglo y relación armónica.

La planeación y la organización son funciones mediante las cuales no se logra materialmente el objetivo; sino que ponen en orden los esfuerzos y formulan la estructura adecuada y la posición relativa a las actividades que la empresa habrá de desarrollar. La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y asigna responsabilidades a quienes deben desempeñarlas.

Las actividades básicas relativas a la función de organización son:

Asignación de recursos (humanos, financieros, materiales); actividades (cómo); responsables (quién); tiempos (cuándo); determinación de grados de especialización y división del trabajo (comercialización, producción, compras, personal); establecimiento de jerarquías (relaciones de autoridad y responsabilidad); asignación de funciones; determinación de tramos de control; diseño de la estructura organizacional; elaboración de manuales de organización, políticas y procedimientos, entre otros.(Alles, 2005)

c. Proceso de Dirección

La función de dirección tiene como propósito fundamental impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo que integran la empresa, con el fin de que dichas actividades en conjunto se lleven a cabo conforme a los planes establecidos.

Esta función comprende las siguientes etapas:

Autoridad. Forma en que se delega y se ejercen las acciones durante el desarrollo de las actividades y búsqueda de los objetivos y metas planeadas.

Comunicación. Forma en que se establecen los canales de comunicación y fluye la comunicación al interior y exterior de la empresa.

Supervisión. Verificar que las actividades se lleven a cabo conforme se planeó y ordenó.

Las actividades básicas que comprenden la función de dirección son:

Determinación de lo que debe hacerse (planeación), establecimiento de cómo se deberán llevar a cabo las actividades de la empresa (organización), vigilar lo que debe hacerse (control).

d. Proceso de Control

1. El proceso de control contribuye a asegurar que se alcancen los objetivos en los plazos establecidos y con los recursos planeados, proporcionando a la empresa la medida de la desviación que los resultados puedan tener respecto a lo planeado. Dicho proceso de control consta de cuatro pasos básicos:
2. Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los trabajadores, tales como cuotas mensuales de producción para los operarios y metas para los vendedores.
3. Verificar el desempeño a intervalos regulares (día, semana, mes).
4. Determinar si existe alguna variación de los niveles medios reales respecto a los establecidos.
5. Si existiera una variación, tomar medidas correctivas, tales como un entrenamiento o mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

Las actividades básicas que comprende el proceso de control son:

Establecimiento de indicadores y estándares de control (ventas, costos, productividad, competitividad, calidad); medir y juzgar lo que se ha realizado (análisis de datos estadísticos, informes contables, informes de producción); comparar lo realizado contra lo planeado para definir si existen diferencias (evaluación del funcionamiento, inspección y localización de fallas), y establecer medidas correctivas (ajustes para alcanzar lo planeado).

Con el paso de los años se han desarrollado mejores métodos de control, dirección y administración de

las empresas. Algunas de las herramientas que están utilizando las empresas para mejorar su desempeño son:

- Administración de la Calidad Total
- Reingeniería de Procesos de Negocios

Estas dos herramientas contienen una fuerte orientación hacia los procesos. Ello implica la búsqueda por:

6. Mejorar la calidad del producto.
7. Reducir el tiempo del ciclo de producción.
8. Reducir los costos.

La administración de la calidad total tiene un enfoque tendiente a crear:

- Un clima armónico para hacer bien las cosas correctamente desde la primera vez.
- Prevenir la generación de errores en lugar de su corrección.
- Crear una cultura de servicio al cliente.
- Reducir los costos de calidad relativos a cumplimiento (prevención y evaluación) y por incumplimiento (por fallas internas y externas).

La reingeniería de procesos de negocios, es un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los procesos fundamentales que agregan valor. Estos procesos se refieren a los de naturaleza estratégica que son importantes e indispensables para el cumplimiento de los objetivos, metas y para alcanzar un mayor nivel competitivo.

La reingeniería de procesos es el medio por el cual una empresa puede lograr cambios radicales en su desempeño, en los métodos de trabajo, medido en costos, tiempo de servicio y calidad, mediante el

análisis de diagramas de flujo de proceso y otros métodos aplicados en la ingeniería industrial.

Esta técnica comprende cinco etapas básicas que son:

- Preparación. Desarrollo de un consenso ejecutivo sobre las metas y objetivos que se pretenden alcanzar.
- Identificación. Desarrollo de un modelo de negocio orientado al consumidor en los procesos fundamentales de valor estratégico.
- Visión. Búsqueda de oportunidades de avance decisivo en los procesos.
- Soluciones. Establecimiento de resultados para la implantación de las percepciones por medio del diseño social que organiza y estructura los recursos humanos necesarios que tendrán a su cargo el proceso rediseñado.
- Transformación. Ejecución de las visiones del proceso, implantando versiones piloto y de plena producción.(Anonimo, Proceso Administrativo, 2010).

1.5. Evaluación de producción, calidad y Eficiencia de sus recursos Humanos.

4.5.1. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algunas personas. La evolución de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización pueden llevar a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evolución del mérito, evolución de los empleados, informes de progresos, evaluación de eficiencia funcional, etc. En resumen, la evaluación del desempeño, es un concepto dinámico, ya que las organizaciones evalúan, a los empleados con cierta continuidad sea formal o informalmente. Es una medio que permite localizar problemas de supervisión

de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdo, desaprovechamiento de empleado con potencial más elevado que el requerido pero el cargo, motivación, etc., según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y a desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.(Dessler, 2007).

4.5.1.1. Objetivo de la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otra sumamente adversa. No obstante, se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos. También podría afirmarse que mientras la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en recepción de materia prima, la evaluación del desempeño es una especie de evaluación de calidad de línea de montaje. Estas dos analogías se refieren implícitamente a la posición pasiva, sumisa y pesimista del individuo que está siendo evaluado con relación a la organización de lo cual hace o desea ser parte, y al enfoque regido, mecanizado, distorsionado, acerca de la naturaleza humana.(Mayfield, 1960).

Mayfiel (1960), afirma que el desempeño es un análisis profundo de análisis en la capacidad que tiene el talento humano al desarrollar sus habilidades y capacidades al momento de realizar las tareas asignadas. (p. 81)

La evaluación del desempeño no puede reducir al simple juicio superficial unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar un poco más, ubicar causas y establecer perspectiva de común acuerdo con el evaluado, si se debe modificar el desempeño, el mayor interesado el evaluado debe saber no solo acerca del cambio planeado, sino saber también porque y como deberá implementare este (si es que debe implementarse) debe recibir

retroalimentación adecuada y reducir discrepancia con respecto a su actuación en la organización.(Chiavenato, Administracion de recursos humanos, 2003, pag. 333)

4.5.1.2. Beneficio de la evaluación del desempeño.

Cuando un programa de desempeño está bien planeado y coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corta y largo plazo. Es general, los principales beneficiarios son los individuos, el gerente, la organización y la comunidad.(Rodriguez, 2008)

a. Beneficio para el jefe:

- Proponer medidas y disposiciones orientadas del estándar de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprenda la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema de objetivo y mediante ese sistema conocer su desempeño.
- Beneficios para el subordinado
- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la organización en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de sus jefes acerca de sus desempeño, fortaleza, debilidades según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, capacitaciones, etc.), y la que el propio subordinado debería tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, curso por su propia cuenta,).
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y auto control
- Beneficio de la organización
- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.

- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinada área y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para accederlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a sus políticas de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solos de acceso sino de progreso y desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando la relación humana en el trabajo.(Rodriguez, 2008)
- “La productividad tiene que ver con los resultados que se obtiene en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos”. (Pulido, 2005, p.45)
- La medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados. La productividad tiene dos componentes: Eficiencia (del total de recursos cuantos fueron utilizados y cuantos desperdiciados) y Eficacia (de los resultados alcanzados cuanto cumplen los objetivos o requisitos de calidad).
- “El origen de la riqueza es algo específicamente humano: el conocimiento. Si aplicamos conocimiento a las tareas que ya sabemos ejecutar, lo llamamos “productividad”; pero, si lo aplicamos a tareas que son nuevas y distintas lo llamamos innovación. Solo el conocimiento nos permite alcanzar esas dos metas. (Drucker 1993)

4.6.2. Evaluación de productividad.

“La productividad es la eficiencia con la cual se producen bienes y servicios, estos es, la proporción entre la producción de los bienes y servicios y el insumo de los recursos”.(Ezquiaga, 2015)

La productividad es el que da a conocerlo que la organización produce, como se desempeña y su grado de eficiencia. Se refiere no solo a la eficiencia de la organización para crear los productos o servicios o proporcionar un cierto nivel de rendimiento económico, sino también dar a conocer el desempeño de los individuos y grupos dentro de la organización.

El desempeño de los grupos e individuos contribuye directamente al desempeño global de la organización. Pero en ciertas situaciones; los cambios tanto en las actitudes individuales como colectivas y las capacidades, como la satisfacción, la presión, un clima empobrecido o la adquisición de experiencias importantes, pueden considerarse como consecuencia o resultado del proceso de transformación.

Para cualquier institución bancaria, el incremento de la productividad se constituye en un objetivo importante. Por medio de la gestión de los recursos humanos puede conducirse un conjunto de acciones destinadas al incremento de la productividad laboral.

Las instituciones más productivas se diferencian de las menos productivas entre otras cosas por el tratamiento y orientación que otorga a la gestión del recurso humano.

Además se conoce que la productividad, como actitud vital, implica el deseo de progreso en las personas, el mejoramiento constante y la voluntad de superar la situación presente; nunca será al cien por ciento, pero siempre existen oportunidades para un mayor rendimiento. Estas lograrían un incremento de su eficacia personal y profesional, si desarrollan habilidades y competencias que al final tributen a la consecución de determinados resultados; haciendo esfuerzos adicionales para lograr los objetivos.(Cueva, 2010)

4.6.2.1. Estrategias para la evaluación de productividad

Para toda institución bancaria que quiera ser exitosa, es fundamental tener altos niveles de productividad. Mientras más productiva sea esta organización, más rápido podrá satisfacer la demanda y superar a la competencia.

¿Cómo lograr estos altos niveles de producción? ¿Cuáles son los factores o áreas de la institución que más tienen relación con este concepto? El equipo técnico, las estrategias de negocio y los recursos

humanos, son los aspectos que tienen relación directa con la producción de las instituciones bancarias.

Una organización que tiene una estrategia laboral clara – que haya sido diseñada tras estudiar al público objetivo, sus necesidades, lo que ofrece la competencia, la situación del mercado y las metas que se quieren lograr- será mucho más propensa a tener altos niveles de productividad que un banco que no diseñe tácticas empresariales y sólo viva el día a día.

Tener las herramientas de trabajo necesarias, ya sean tecnológicas o de maquinarias, es otro elemento primordial. De nada sirve dedicar tiempo a estructurar políticas de trabajo si no se tienen los materiales para ejecutar lo planeado.

Pero lo más importante es sin duda el equipo humano. Las estrategias y las herramientas son utilizadas e implementadas por personas, por lo que mantener un ambiente laboral grato es preponderante si se quiere obtener niveles de productividad altos. Una institución bancaria que escucha a sus trabajadores, que respeta e incluso solicita sus opiniones, que fomenta la creatividad en los colaboradores y los incentiva a especializarse constantemente, generará en sus equipos un sentimiento de lealtad y de superación, lo que se reflejará en la calidad de los productos y/o servicios entregados.

Una institución bancaria que aplique estos conceptos optimizará la calidad y el tiempo de sus procesos, lo que dará como resultado mayores niveles de productividad.(CNN, 2012)

4.6.3. Evaluación de calidad

4.6.3.1. Concepto de calidad.

Se define y fundamenta en conseguir constantemente la satisfacción de los clientes, por medio de un sistema integral de instrumentos, técnicas y capacitaciones. Eso implica la superación constantes

de los procesos de la organización, lo cual deriva en producto y servicios de alta calidad. (James Stoner, 1996, p. 230).

4.6.3.2. Gestión de Calidad

La gestión de una organización comprende de la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión. Se han identificado ocho principios de gestión de calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

El sistema de calidad está diseñado para proporcionar el apoyo y el mecanismo necesario para la conducción eficaz de la actividad relacionada con la calidad de una organización. Es un medio sistemático para gestionar la calidad organizacional. La organización orientada a la calidad asegura que un sistema de gestión de calidad esta implementada y trabajado eficientemente. (James, 1997, p.236)

Actualmente la calidad es considerada parte integrante de la estrategia global de la empresa, y se gestiona como factor estratégico. Y es que la gestión de la calidad “tiene impacto estratégico en la empresa y representa una oportunidad competitiva, poniendo especial énfasis en el mercado y en las necesidades del cliente. Así, la gestión de la Calidad ya no es un método para evitar reclamos de clientes insatisfechos, sino para crear sistemas y actividades para hacer bien las cosas a la primera y no esperar a que se produzca el error para corregirlo, sino que se mueve en un contexto de pro actividad (detectar las cosas mal hechas antes de que se produzcan) y de mejora continua de la Calidad de todos los procesos de la empresa”. (Gomez, 2004, p. 6-7)

4.6.3.3. Proceso de planificación de la calidad.

El proceso general de planificación de la calidad consiste en desarrollar una organización:

- Análisis del entorno

Se requiere un análisis del entorno para asegurar aquellos que quieren lo siguiente se consiga. Para ellos, se requiere un estudio sistemático, tanto interno como externos. Es decir llevar a cabo un análisis FODA (fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza, tanto internas como externas).

En relación con los tipos de planes que necesitan ser desarrollados:

1. Se evaluarán temas estratégicos generales, esto incluye cambios a largo plazo de tecnologías, requisitos y capacidades de los trabajadores, temas legales, ambientales y económicas. El alcance de esta en línea con el marco de tiempo considerado en plan estratégico.
2. Los planes operacionales requieren el análisis de periodo de tiempos muchos más cortos. Serán necesarios investigar las operaciones administrativas y el efecto de los aspectos a corto plazo que afectan esas actuaciones. Estas incluirían sindicatos y temas laborales (necesidades del trabajo, formación y remuneración) actuaciones individuales y de grupos y aspectos de las actuaciones operativas, tales como el movimiento de efectivo, pérdidas, ineficiencias y costes de las operaciones. (James, 1997, pag. 66-67)

➤ Misión de la calidad.

Un elemento crucial es el desarrollo de la misión de la calidad. Proporcion dirección a la organización y una indicación a todas las personas de lo que es importante para la organización. El informe de la misión de calidad debe ser por escrito, corto claro y conciso. El informe escrito es para asegurar que las manos de la dirección sea visible. En términos genéricos; la misión es la razón o propósito fundamental de la existencia de la organización, que la distingue del resto. En relación con la calidad, esto se traduce en la razón fundamental operativa por tanto, la misión de la calidad sostiene la misión global de la organización. También ofrece el marco de trabajo donde se correlaciona todas las

actividades de la organización. Tiene, por consiguiente, el rol estratégico de guiar a la organización a través del uso de la política de calidad. (James, 1997. p. 77)

➤ Establecer una política de calidad

Una de las responsabilidades de la dirección es fijar la política de la calidad. Debe estar relacionada con el compromiso y creencias positivas en la filosofía, principios y práctica de la calidad. Esta política es la primera evidencia visible sustancial de la dirección, esto sería con respecto a lo que quiere conseguir con la calidad.

Sin embargo la política de calidad:

1. Dar directrices sobre qué debe hacer, preferentemente a sobre cómo hacerse.
2. Opera genéricamente a todo tipo de esquema de trabajo.
3. Es prescriptiva, aunque debe tener el poder de ayudar y no de entorpecer la situación de calidad.
4. Es aplicable a toda la organización.

La política de calidad sirve como el factor de integrador que cuantifica la misión como una guía de principio. Uno de los principales efectos es que la política será examinada a fondo por la gente interna y externa. Esto significa que la organización deberá ser lo que prometido o arriesgarse a ver afectada su supervivencia. Aunque, no todas las políticas efectivas están escritas.

La actitud global es desarrollar una política que pueda ser aceptada por toda la organización. Esta desarrolla no impedirá la formulación de las políticas de calidad localizada a nivel de departamento. Al contrario, debe ser estimulado ya que conduce a involucrarse más en el punto que importa las operaciones,

A pesar de todos los temas de políticas y aplicaciones pueden crear problemas para el personal. Es crucial nutrir un ambiente de trabajo positivo especialmente cuando una política parece ir contra una sección de los trabajadores. (James p. , 1997, p.78)

4.6.4. Evaluación de la eficiencia

4.6.4.1. Concepto de Eficiencia

Es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio. El resultado más eficiente estará dado por uso adecuado de los recursos, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas. Ésta se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan, a mayores resultados, mayor eficiencia.(Guevara, 2010)

Según (Guevara 2010) “como todos sabemos dentro de cualquier giro sin importar el giro a la que se dedique es importante la eficiencia laboral, dada que no puede haber eficacia si no hay eficiencia”.

Es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.(Villegas, 2009)

4.6.4.2. Análisis de la Evaluación de la Eficiencia

El análisis de la eficiencia pretende identificar aquellas diferencias de productividad que son atribuibles a factores que tienen que ver con la capacidad de aprovechar mejor los recursos utilizados, tanto para controlar los costes como para generar ingresos. Así, las diferencias de eficiencia entre empresas deben ser atribuidas a factores como la calidad de la gestión del equipo directivo, la

organización de los recursos (humanos y materiales), la calidad de los recursos humanos (formación, experiencia).(Guevara, 2010)

La efectividad es hacer las cosas correctas; y la eficiencia, es hacer las cosas correctamente. Hacer las cosas correctas es tener disciplina, organización, cumplir con lo establecido; hacerlas correctamente, implica buscar impacto, economizar, disminuir costo, reducir las pérdidas, etc. Ciertamente la eficacia permite valorar el impacto de lo que se hace (que sea adecuado); se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimientos de objetivos; así como de la habilidad para priorizar tareas y realizarlas ordenadamente, logrando alcanzar mejores resultados y de forma más rápida. Esto nunca se podría remplazar con aumentar la eficiencia, pues no hay nada más infructuoso que hacer alguna actividad que no tenga valor. Pues se puede ser muy activo y estar muy ocupado durante toda una jornada, realizando un gran volumen de actividades; pero si en el trabajo no hay valor agregado, para alguien o para algo, la productividad será nula. Se hace imprescindible usar el tiempo de modo productivo, haciendo las cosas que tienen mayor impacto, en el menor tiempo posible.(Drucker, 1973)

4.6.4.3. Funciones del Área de Evaluación de Eficiencia del personal.

- a. Planificar, ejecutar y controlar el programa de Evaluación de Eficiencia en coordinación con los Gerentes a los cuales están adscritos los evaluados, garantizando que se ajuste a los objetivos que persigue la Institución financiera en materia de Recursos Humanos.
- b. Distribuir los instrumentos de Evaluación en la oportunidad en la cual corresponda.
- c. Diseñar los Instrumentos adecuados para proporcionar a la Institución financiera de un Sistema de Evaluación de eficiencia para empleados administrativos y obreros.
- d. Elaborar el Plan de Evaluación del Personal Administrativo y Obrero de la Institución.
- e. Informar del resultado de la Evaluación a los Supervisores y al Departamento.

- f. Preparar la Propuesta Técnica para proponer aumentos y variaciones por Evaluación de la eficiencia y presentarla a la Dirección, a través del Jefe.
- j. Preparar un resumen del resultado global Institucional de la Evaluación y entregarlo al Supervisor Inmediato, quien lo enviará al área de Adiestramiento y Desarrollo.

4.6.4.4. Proceso de evaluación de eficiencia

El proceso de evaluación de la eficiencia de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los trabajadores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de eficiencia de personal no solo hacen saber a los trabajadores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del trabajador es suficiente, seguramente mejorara su eficiencia. La percepción de las tareas por el trabajador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los trabajadores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los empleados, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la institución financiera.

Otro uso importante de la evaluación de eficiencia del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los empleados como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la institución financiera en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.(Villegas, 2009)

4.6.4.5. Objetivos de la evaluación de la eficiencia

La evaluación de la eficiencia de los trabajadores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto.

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir la eficiencia de los trabajadores. Además justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine la eficiencia del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar la eficiencia del subordinado.

En forma específica los objetivos de la evaluación de los trabajadores sirven para:

- El mejoramiento de la eficiencia laboral.
- Reajustar las remuneraciones.
- Ubicar a los trabajadores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
- La rotación y promoción de trabajadores.
- Detectar necesidades de capacitación de los trabajadores.(Villegas, 2009)

4.6.4.6. Importancia de la evaluación de la eficiencia.

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los trabajadores, requerida para un programa de selección,

desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensarla eficiencia.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que están realizando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

Otro uso importante de las evaluaciones al trabajador, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los empleados como están realizando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.(Villegas, 2009)

4.6.4.7. Principios de la evaluación de eficiencia

La evaluación de la eficiencia debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación de eficiencia debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación de eficiencia deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación de eficiencia.
- El sistema de evaluación de eficiencia requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas

muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

La búsqueda de una metodología de evaluación de eficiencia que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador, y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes del profesional de recursos humanos.

En la búsqueda de respuestas, el responsable de la gestión de recursos humanos, al tratar de definir la metodología de evaluación de la eficiencia apropiada, debe tener presente los siguientes elementos:

- La gente optimiza su productividad cuando el trabajo que hace es – a sus ojos -, algo que vale la pena hacer.
- La gente puede diseñar trabajo que agregue valor si se le permite y ayuda.
- Las metas de la organización y las metas personales son más fáciles de conjugar cuando los puestos de trabajo están definidos en términos de tareas específicas, criterios para medir esas tareas y competencias requeridas.
- La tarea de definir el trabajo, revisar el desempeño y, consecuentemente, programar el futuro es doble, pues requiere profunda involucración del supervisor y del trabajador.

De acuerdo con lo anterior, evaluar la eficiencia supone el desarrollo de un proceso que se inicia con la programación de las tareas de parte de la organización y del trabajador, bajo un esquema que permita al mismo expresar su concepto respecto a sí mismo en su actividad laboral y los mecanismos que estiman convenientes para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones. De esta manera, evaluar la eficiencia requiere que, tanto el supervisor

evaluador como el trabajador evaluado, analicen en profundidad y determinen las causas del desempeño; ya sea insatisfactorio, para eliminarlas, o exitoso, para que se repitan.(Parra, 2000)

De esta forma, se observa y se puede concluir que para poder evaluar la efectividad de las capacitaciones, es indispensable que éstas tengan objetivos claros y que se pueda establecer el medio adecuado para evaluarlos.

CASO PRÁCTICO.

Con el objeto de analizar las distintas funciones que se realizan en el Departamento de Recursos Humanos de una organización bancaria se ha procedido a realizar el siguiente caso práctico.

A partir de lo establecidos para tal entidad, se va a proceder a traducir al terreno práctico todos los conocimientos adquiridos a cerca de la organización de un departamento de recursos humanos. Todas las empresas, sin importar su tamaño ni su actividad económica, se deben adaptar a diversas situaciones, bien sea que éstas traigan como resultado períodos de éxito o de crisis.

Para una mejor comprensión y desarrollo de todos estos conceptos empezamos definiendo brevemente la historia y organización de la institución bancaria BAC, Con base a los datos de esta organización procederemos a definir las acciones necesarias con la finalidad de realizar una adecuada selección de personal a partir del análisis y valoración previa de los puestos de trabajo, así como para el establecimiento de correctos mecanismos que permitan realizar una evaluación del desempeño de cada trabajador.

En la actual época es fundamental contar con un buen sistema de procesamiento de información, ya que este es el punto de partida para cualquier análisis y evaluación.

A continuación se presenta una breve reseña de lo que ha sido el banco durante todo este tiempo, logro y su responsabilidad social.

La institución bancaria BAC es una sociedad privada fundada el 11 de noviembre de 1991, con el propósito de intermediar depósitos del público para invertirlos en una amplia variedad de negocios de los sectores productivos y de servicios, contribuyendo de esta forma con el desarrollo del país.

De los bancos que hoy en día forman parte del Sistema Financiero Nacional, fue el primer banco en abrir sus puertas en Nicaragua cuando en el país se reiniciaron las condiciones para el desarrollo de la inversión privada en el sector financiero. Fue inaugurado con el aporte de 133 socios de las más diversas actividades productivas del país.

En el transcurso de todos estos años desde su fundación, ha experimentado un crecimiento sostenido de sus activos, de los depósitos que se captan del público y de su patrimonio, hasta convertirse en el banco más grande de la nación, y en relación a los bancos de América Central y su tamaño se ubica dentro de los 20 más grandes en cuanto a activos se refiere. Para lograr esta posición privilegiada, se ha desarrollado una estrategia de crecimiento basada en servicio con valor agregado a los clientes.

cuenta con una red de sucursales a lo largo y ancho del país, incluyendo una filial en Isla del Maíz o "Corn Island" que suman 73 puntos de atención al cliente, además posee una amplia gama de productos y servicios. Así como 1,420 Agentes bancarios y 219 ATMs a nivel nacional.

Los resultados obtenidos de sus operaciones en todos estos años, demuestran claramente la solidez y rentabilidad del banco, y el volumen de depósitos es producto de la confianza que los clientes nos tienen.

Entre sus principales cifras del 2014, tanto del Estado de Resultado y su Balance General, a la fecha mencionada sobresalen las siguientes.

Sus principales índices financieros lo presentan como un banco de riesgo controlado, con una rentabilidad excelente, tanto de su patrimonio como sus activos y con una gran eficiencia.

De sus activos, el 67.1% son productivos (cartera e inversiones). El banco tiene una cartera de préstamos sumamente diversificada y atiende a los diferentes sectores de la economía, siendo el tamaño de la misma de US\$ 996.62 millones al cierre de diciembre del 2014.

En tanto, los pasivos están formados principalmente por los depósitos de sus clientes y por préstamos recibidos de instituciones multilaterales, bancos de segundo piso y bancos del exterior de primer orden.

El banco ha venido ampliando y aumentando con creatividad y excelencia su lista de productos y servicios, todos basados en la filosofía de darle la mejor solución financiera a las necesidades de nuestra clientela. Además de los productos tradicionales de créditos y de captaciones de ahorros, el banco desarrolla de manera permanente nuevos y modernos productos y servicios bancarios con el propósito de agregar valor a la relación con sus usuarios

Misión

Ofrecer productos y servicios que respondan a las necesidades de nuestros clientes, de forma dinámica y accesible, promoviendo relaciones cercanas y duraderas basadas en la confianza mutua.

Visión

Ser el banco más relevante del país, miembro de un grupo financiero regional sólido, caracterizado por la innovación continua, excelencia en el servicio y enfocado en la satisfacción de nuestros clientes.

Valores

- ✓ Respeto
- ✓ Compromiso
- ✓ Iniciativa e innovación
- ✓ Diligencia
- ✓ Valor

Veintitrés años de progreso y solidaridad con los más vulnerables

Las actividades de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se han expandido a lo largo y ancho de Nicaragua, consolidando los sueños de nuestros conciudadanos en búsqueda de una vida mejor. Decenas de programas sociales, salud, educación, deportes y sociedades sin fines de lucro, han recibido el patrocinio directo y activo de la institución, además del trabajo voluntario de los colaboradores de la institución bancaria.

Dedicamos mucho tiempo a nuestras actividades de RSE, logrando comprender y compartir con nuestra sociedad los beneficios de haber adquirido una capacidad económica estable. Esto lo hemos hecho de la mano de la FOG, donde hemos dado pasos firmes en el apoyo de la salud, la cultura, la educación y el deporte. Hemos continuado fortaleciendo el sistema de prevención y tratamiento del cáncer de mama, en beneficio de mujeres de escasos recursos que padecen este mal. El impacto ha sido sustancial, alargándosele la vida a la mujer que es el eje del núcleo familiar a preservar así esta fibra social tan importante para el desarrollo humano.

JUNTA DIRECTIVA.

Sr. Mario Rappaccioli McGregor	Presidente
Sr. Alfredo Martin Jiménez	vicepresidente
Sr. Eduardo Gurdian Ubago	director

Sr. Luis Rivas Anduray	director
Sr. Reynaldo Hernández Rueda	director
Sr. Juan Álvaro Munguía Álvarez	director
Sr. Francisco Zavala Cuadra	secretaria
Sr. Ramiro Ortiz Guardián	vigilante
Sr. José Escalante Alvarado	director (suplente)
Sr. Migdonio Blandón	director (suplente)

CULTURA EMPRESARIAL.

La filosofía de empresa de los fundadores del banco se puede resumir en los cinco puntos claves que contribuyen a alcanzar unos resultados sorprendentes. El orden en que se presentan estos seis valores no supone orden de prioridad alguno.

- Orientación hacia el cliente.
- Innovación permanente.
- La primacía del factor humano.
- Potenciación de la imagen corporativa mediante la calidad total de sus servicios y productos.
- Promoción e impulso del cambio cultural para acomodarse al nuevo entorno competitivo.
- De estos cinco puntos se deducen las normas o criterios de comportamiento que se recogen en las siguientes políticas, políticas que permiten el desarrollo de la cultura corporativa.

1. Mimar al cliente. Es el compromiso con el cliente. El cliente es la razón de ser, la garantía de futuro, el criterio para tomar decisiones. El servicio hacia él permite ser líder en el mercado. Es decir, la

orientación al cliente y el servicio a la clientela constituyen el fundamento esencial de la competitividad.

2. Calidad óptima. No sólo en productos y servicios, sino en todas las esferas, niveles y áreas de responsabilidad del banco. El afán de superación, perfección, mejora continua, etc., contribuyen a satisfacer al cliente y conceden prestigio y liderazgo, ya que la calidad es buen indicador de la profesionalidad y preparación del banco y de sus miembros ante el público externo y como auto percepción que refuerza el orgullo de pertenencia.

3. Innovar en todas las áreas funcionales y a todos los niveles de responsabilidad. Cambio permanente ante un entorno sometido a súbitas convulsiones que perturban el statu quo de nuestro banco. Novedades en los productos, en la tecnología, en la formación, en los sistemas de gestión..., conducen al progreso de la entidad. Así, nuestro banco encuentra en el servicio y la innovación la razón de su posicionamiento y atractivo en el mercado.

4. Comportamiento ético. Es la honestidad, ejemplaridad, profesionalidad, legalidad, leal competencia, igualdad de oportunidades, responsabilidad social con el entorno, equidad, solidaridad retributiva y respeto a la dignidad y derechos de los trabajadores.

5. Contar con las personas y confiar en ellas. Es la prioridad en las personas, el respeto y consideración hacia ellas. Los recursos humanos suponen un valor primordial para la entidad. Democracia interna, confianza en las personas, descentralización, gestión y comunicación directa o los jóvenes son el futuro del banco.

6. Mejora continua que permita el liderazgo en el sector. Es la formación continua. Propiciar la formación y el desarrollo de la valía profesional de las personas que hacen competitivo al banco. Es el objetivo primordial de nuestra actividad, como soporte del desarrollo organizacional.

7. Trabajo en equipo. Hay una aceptación generalizada del valor que encierra trabajar en equipo, al que se atribuyen numerosas bondades, desde la fortaleza que otorga a la entidad hasta favorecer la cooperación mutua y la mejora continua.

8. Perseguir y lograr la rentabilidad del negocio. El compromiso con los resultados se da por sobreentendido, como garantía de supervivencia, crecimiento y competitividad.

9. Otros valores de carácter instrumental. Bajo este epígrafe recogemos aquellas cualidades o valores operativos, cuyos perfiles culturales venimos analizando, y que permiten a nuestros recursos humanos satisfacer al cliente y cumplir la misión y las estrategias que proyectan el negocio hacia un futuro deseable.

Un modelo de evaluación de productividad es fundamental para conocer la situación real de un banco y sirve de apoyo para el logro de los objetivos propuestos, la agilidad en la toma de decisiones gerenciales y la solución oportuna de los problemas.

Con este caso se busca proporcionar una información clara y concisa, de tal manera que el banco esté en capacidad de detectar y superar por anticipado y en forma proactiva momentos de crisis, basándose en la información suministrada por el modelo, de tal forma que permita preparar estrategias y poner en marcha tácticas para alcanzar el éxito.

Toda organización, sin importar su tamaño ni su actividad económica, se debe adaptar a diversas situaciones, bien sea que éstas traigan como resultado períodos de éxito o de crisis.

Con frecuencia los administradores de un banco se ven enfrentados a situaciones que conllevan a replantear estrategias, políticas y objetivos.

El modelo tradicional de los bancos ha evolucionado y se requiere de nuevos modelos de gestión que permitan optimizar los recursos, mejorando los resultados y la rentabilidad.

Fenómenos como la apertura económica han obligado a los banqueros a mejorar aspectos de sus bancos, tales como la calidad de sus productos, mejoramiento de la tecnología, eficiencia de sus procesos productivos, diversificación de sus productos, mejoramiento del nivel educativo de sus empleados, mejoramiento del servicio al cliente, entre muchos otros, esto con el fin de lograr competitividad.

Los bancos se ven enfrentados a la fuerte competencia originada con la apertura económica, razón por la que deben buscar ser cada vez más eficientes y competitivos.

Se enfrentan también al crecimiento y, por lo tanto, deben tomar decisiones de ampliación de capacidad, lo que requiere por lo general de grandes inversiones y de decisiones que deben ser evaluadas y analizadas con sumo cuidado.

Una gestión ineficiente puede llevar a un banco al fracaso. Uno de los problemas más frecuentes encontrados en los bancos es la falta de un modelo que permita la evaluación de la calidad y eficiencia bancaria de manera integral.

Es de gran importancia, para examinar la real situación de los bancos, detectar los problemas existentes y sus causas y evaluar, en orden de importancia, cada uno de ellos, buscando las soluciones adecuadas.

Permitirá también conocer las fortalezas y medir el nivel de productividad de su actividad económica, que es el que determina el grado de competitividad.

Para la toma de decisiones gerenciales de manera eficaz y oportuna se hace necesario contar con el apoyo de un modelo, que permita la evaluación de la calidad y eficiencia del banco.

Actualmente los socios, directivos, empleados, clientes, proveedores y consumidores de un banco, requieren de agilidad en la toma de decisiones; por lo tanto es indispensable que la información

sea suministrada de manera oportuna, eficaz y en forma sencilla de comprender sin tener que recurrir a extensos y complejos informes.

En la actual época es fundamental contar con un buen sistema de procesamiento de información, ya que este es el punto de partida para cualquier análisis y evaluación de la productividad.

Un sistema de evaluación de productividad será muy útil y servirá de apoyo para la gestión bancaria facilitando el logro de los objetivos propuestos.

La aplicación de este modelo permitirá analizar la situación del banco, abarcando todas sus áreas y su nivel de gestión, para observar y analizar el banco como un sistema integrado y no como departamentos y áreas aisladas; al mismo tiempo que permitirá detectar los procesos que se deben mejorar o cambiar, sirviendo de base para la toma de decisiones gerenciales.

Se justifica este modelo por los beneficios que genera para los propietarios, clientes, proveedores y empleados, en la medida que el banco podrá contar con un modelo de evaluación de calidad que le permite obtener mejores resultados, como consecuencia de la toma de decisiones oportunas y eficaces, que redundarán en beneficio de todos los involucrados en el negocio.

Recopilación de datos: La evaluación global requiere de cierta información básica que dé una imagen de la evolución económica, patrimonial y global del banco. Esta información se extrae de los registros de inventarios de almacén, bienes, realización de actividades y otros similares.

Cálculo de los resultados: Con el supuesto que el objetivo de un banco debería ser la obtención del máximo beneficio económico y su crecimiento, el que se pretende alcanzar con el manejo eficiente de los recursos. Los resultados centrales del análisis serán: el ingreso neto, la variación patrimonial y la rentabilidad.

Análisis de información: El control integral de la gestión del banco deberá considerar análisis de los diferentes aspectos del negocio, a saber, el análisis patrimonial se concentra en observar cómo ha quedado el banco en cuanto a su patrimonio, su solvencia y liquidez para hacer frente a deudas al finalizar el ciclo de gestión, observando la evolución respecto a situaciones anteriores.

Para realizar un análisis no sólo es importante lo que sucedió globalmente sino también cuál fue el resultado obtenido por cada una de las actividades realizadas durante el ciclo productivo.

Elaboración de conclusiones: El objetivo de mejorar los procesos bancarios exige procesos evaluatorios el análisis de los resultados, pero principalmente debe obtener como producto conclusiones. A tal efecto es necesario identificar aspectos positivos y negativos de la gestión.

Sobre los aspectos negativos detectados se deberán identificar las relaciones causa-efecto de los mismos, a fin de detectar los problemas que impiden un mejor funcionamiento del banco. Esta información deberá sentar bases para la búsqueda de soluciones superadoras que tomarán en cuenta las futuras planificaciones.

Diseño del modelo

Para el diseño del modelo de evaluación de calidad para Bancos, se ha tomado como referencia el modelo administración en una página, de RiazKhadem y Robert Lorber, porque permite de una manera sencilla y clara tener una visión global del banco.

Justificación del modelo.

Este modelo, que optimiza el manejo de la información, sirve para la evaluación de calidad de los bancos y la toma oportuna de decisiones gerenciales tendientes a lograr el éxito.

La aplicación de este modelo permitirá analizar la situación del banco, abarcando todas sus áreas y su nivel de gestión, para observar y analizar el banco como un sistema integrado y no como

departamentos y áreas aisladas; al mismo tiempo que permitirá detectar los procesos que se deben mejorar o cambiar, sirviendo de base para la toma de decisiones gerenciales.

Se justifica este modelo por los beneficios que genera para los propietarios, clientes, proveedores y empleados, en la medida que el banco podrá contar con un modelo que le permite obtener mejores resultados, como consecuencia de la toma de decisiones oportunas y eficaces, que redundarán en beneficio de todos los involucrados en el negocio.

Formulación

La investigación nos permite tomar como estructura una distribución de cuatro áreas que abarcan todo el funcionamiento del banco, donde se realizó un análisis detallado de éstas y sus principales funciones, definiendo con expertos de cada área los principales indicadores ajustables a la empresa, buscando que sean claros y basados en los objetivos de cada área, para finalmente asumirlos en el modelo.

Este modelo de evaluación mejorará la efectividad del banco permitiéndole detectar de manera oportuna problemas internos y externos, y contribuirá a que la organización sea más competitiva.

Ponderación

Las áreas son de suma importancia, tanto en unidad como en conjunto, por eso se toma la decisión de ponderarlas con igual porcentaje, ya que conllevan a una cadena de negocios que es como se debe ver el banco. El porcentaje es del 25% para cada una, el que será evaluado con indicadores representativos para el área y para la función que debe cumplir dentro del banco, los que fueron seleccionados después de ser estudiados ampliamente.

De igual forma, a cada indicador de cada una de las áreas, gracias al estudio, se le ha asignado un peso dentro de cada área, para finalmente sacar una ponderación total que permite dar un resultado de la evaluación de calidad.

Se tendrá una tabla donde se establece la tendencia y la calificación, a cada una según el resultado del indicador, se le da un puntaje, el máximo de puntos a obtener por tendencia excelente es de 10 puntos.

Porcentajes

Tendencia	Puntos	Porcentajes
Excelentes	10	90 a 100
Buena	7	70 a 89
Regular	4	50 a 69
Mala	1	0 a 49

Tabla 1

Hay otros indicadores que por su naturaleza, no pueden ser calificados en esta Tabla 1, razón por la cual, para definir su tendencia se les asigna una tabla propia y son los siguientes: (Tablas de la 2 a la 15).

Área de producción.

Horas perdidas por fallas en los equipos.

Tendencia	Puntos	Horas
Excelente	10	0 a 50
Buena	7	51 a 100
Regular	4	101 a 200
Mala	1	Menor a 200

Tabla 2

Área de mercadeo y ventas.

Relación de ventas del periodo anterior y periodo actual.

Tendencia	Puntos	Porcentajes
Excelente	10	Mayor a 70
Buena	7	71 a 80
Regular	4	81 a 90
Mala	1	Menor a 91

Tabla 3

Área financiera.

Nivel de endeudamiento total.

Tendencia	Puntos	Porcentajes
Excelente	10	Mayor a 50
Buena	7	50 a 55
Regular	4	56 a 60

Mala	1	Menor a 60
------	---	------------

Tabla 4

Ejecución presupuestada de gastos.

Tendencia	Puntos	Porcentajes
Excelente	10	Mayor a 85
Buena	7	85 a 90
Regular	4	91 a 100
Mala	1	Menor a 100

Tabla 5

Rotación de cartera.

Tendencia	Puntos	Días
Excelente	10	Mayor a 75
Buena	7	76 a 85
Regular	4	86 a 93
Mala	1	Menor a 93

Tabla 6

Cobertura de intereses.

Tendencia	Puntos	Número de veces
Excelente	10	Mayor a 6
Buena	7	4 a 6
Regular	4	2 a 3.9
Mala	1	Mayor a 2

Tabla 7

Rentabilidad patrimonial.

Tendencia	Puntos	Porcentajes
Excelente	10	Mayor a 30
Buena	7	21 a 30
Regular	4	10 a 20
Mala	1	Menor a 10

Tabla 8

Área de gestión humana (RRHH).

Rotación de personal.

Tendencia	Puntos	Porcentajes
Excelente	10	Mayor a 2
Buena	7	2 a 5
Regular	4	5.1 a 7
Mala	1	Menor a 7

Tabla 9

Capacitación de personal.

Tendencia	Puntos	Porcentajes
Excelente	10	Mayor a 40
Buena	7	40 a 25
Regular	4	24 a 10
Mala	1	Menor a 10

Tabla 10

Ausentismo por accidentes laborales.

Tendencia	Puntos	Porcentajes
Excelente	10	Mayor a 2
Buena	7	2 a 3
Regular	4	3.1 a 4
Mala	1	Menor a 4

Tabla 11

Eficiencia laboral.

Tendencia	Puntos	Porcentajes
Excelente	10	Mayor a 25
Buena	7	25 a 28
Regular	4	27.9 a 30
Mala	1	Menor a 30

Tabla 12

La evaluación del área será la evaluación en conjunto de los indicadores como referencia en ésta, lo que determina el estado actual en que se encuentra el área.

La sumatoria de las cuatro áreas dará el resultado o evaluación del banco, la que se puede medir en forma cualitativa y cuantitativa, según las tablas de referencia que se enuncian más adelante.

Abreviaturas.

Abreviaturas	Significados
SA	Situación actual
UR	Unidad de referencia
TN	Tabla numero
CC	Calificación cualitativa
CN	Calificación cuantitativa
II	Importancia del indicador
PRI	Peso relativo del indicador (calf, área 1 al 10)
GCI	Grado de cumplimiento del indicador
PIC	Participación del indicador en la calificación
CGA	Calificación general del área

Tabla 13

Parámetro de calificación de la evaluación de productividad.

Tendencia	convención	Calificación	Parámetro
Excelente	E	10	90% a 100%
Buena	B	7	70% a 89%
Regular	R	4	50% a 69%
Mala	M	1	0% a 49%

Tabla 14

Resumen de evaluación de productividad.

Área	%	Cualitativa
Caja	79	BUENA

Marketing	82	BUENA
Financiera	53.58	REGULAR
Gestión humana RRHH	86.5	BUENA
Clasificación	75.27	BUENA

Tabla 15

Modelo propuesto.

Área de caja.												
Indicadores.	SA	UR	TN	CC	CN	II	PRI	GCI	PIC		CGA 25%	
									%	%	Real	Ideal
disponibilidad	85.78	%	1	B	7	0.15	1.1		0.26	0.375		CUALITATIVA
producción	99.52	%	1	E	10	0.15	1.5		0.38	0.375		
Calidad	99.49	%	1	E	10	0.15	1.5		0.38	0.375		
efectividad	84.93	%	1	B	7	0.45	3.2		0.79	1.125		
H. pérdidas por fallas en equipos	84	H	2	B	7	0.1	0.7		0.18	0.25		
Subtotal						100%	7.9		1.98	2.5	79	BUENA

Tabla 16

Área de marketing												
Indicadores.	SA	UR	TN	CC	CN	II	PRI	GCI	PIC		CGA 25%	
									%	%	Real	Ideal
Cumplimiento ppt. ventas	90.86	%	1	E	10	0.2	0.2		0.5	0.50		CUALITATIVA
Lanzamientos N.	50	%	1	R	4	0.15	0.15		0.15	0.375		

productos												
Nueva línea de negocio	100	%	1	E	10	0.15	0.15		0.38	0.375		
Clientes nuevos	93	%	1	E	10	0.2	0.2		0.5	0.50		
% ventas anteriores y actual	80	%	3	B	7	0.3	0.3		0.53	0.75		
Subtotal						100%	8.2		2.05	2.5	82	BUENA

Tabla 17

Área de gestión humana RRHH												
Indicadores.	SA	UR	TN	CC	CN	II %	PRI	GCI %	PIC		CGA 25%	
									Real	Ideal	%	Cualitativa
Rotación personal	3.34	%	9	B	7	0.1	0.7		0.18	0.25		CUALITATIVA
Bienestar social del empleado	102	%	1	E	10	0.25	2.5		0.63	0.625		
Capacitación del personal	32.74	%	10	B	7	0.25	1.8		0.44	0.625		
Ausentismo por accidentes	2	%	11	B	7	0.1	0.1		0.18	0.25		
Eficiencia del personal	17.89	%	12	E	10	0.3	3		0.75	0.75		
Subtotal						100%	8.7		2.16	2.5	86.5	BUENA

Tabla 18

Área financiera												
Indicadores.	SA	UR	TN	CC	CN	II %	PRI	GCI %	PIC		CGA 25%	
									Real	Ideal	%	Cualitativa
Endeudamiento total	87.24	%	4	R	4	0.2	0.8		0.2	0.5		CUALITATIVA

Cobertura de interés	1.11	V	7	M	1	0.15	0.2		0.04	0.375		
Rentabilidad patrimonial	19.77	%	8	B	7	0.3	2.1		0.53	0.75		
Ejecución de puesto de gastos	79.61	%	5	R	4	0.2	0.8		0.2	0.5		
Rotación de cartera	2.73	D	6	E	10	0.15	1.5		0.38	0.375		
Subtotal						100%	5.4		1.34	2.5	53.5	REGULAR
TOTAL AREAS												
EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD												
									7.53	10	75.25	BUENA

Tabla 19

FORMA DE CALCULAR LOS DATOS DEL MODELO.

SA. = Situación actual del indicador. Se logra aplicando la formulación del indicador a los datos del banco, para el período analizado. Éste dará siempre resultados en porcentajes; excepto el indicador de horas perdidas por paros en equipos, que será en horas.

TN = Tabla número. Indica el número de la tabla de evaluación para cada tipo de indicador, las que van numeradas del 1 al 15. Por lo tanto se deberá calificar el resultado de ese indicador utilizando la tabla cuyo número aparece en esta casilla.

CC = Calificación cualitativa. Se obtiene de aplicar el resultado del indicador en la tabla de referencia, la que podrá ser: Excelente, Buena, Regular o Mala.

CN = Calificación numérica. A cada calificación cualitativa le corresponde una calificación numérica, que se encuentra en las tablas de referencia, y que puede ser de 10 para excelente, 7 para buena, 4 para regular y 1 para mala.

II = Importancia del indicador. Indica el porcentaje de importancia del indicador dentro del área, el cual viene dado por el modelo, producto de la investigación.

PRI = Peso relativo del indicador. Es el producto de multiplicar $CN \times II$

La sumatoria de esta casilla, para el total del área, representa su calificación numérica, en una escala de 1 a 10.

GCI = Grado de cumplimiento del indicador. Indica el porcentaje en que cada indicador se ha cumplido.

PIC = Participación del indicador en la calificación. Esta casilla se divide en dos secciones:

PIC-Real. Se obtiene de multiplicar a $PRI \times 0.25$, dado que a cada área se le ha dado un peso del 25, este resultado obtenido para cada indicador, refleja su peso relativo dentro de la calificación de productividad del banco.

PIC-Ideal. Se obtiene de suponer todos los indicadores en calificación excelente, por lo tanto $10 \times II \times 0.25$. Este resultado refleja el peso relativo ideal de cada indicador dentro de la calificación del banco, para lograr una calificación excelente de productividad. La sumatoria de esta casilla por área, indica la calificación máxima que se debe obtener por cada una de ellas. Este porcentaje viene dado por el modelo.

CGA = Calificación General de la Gestión por Área. Partiendo del hecho de que a cada área se le asignó un porcentaje del 25%, este resultado se obtiene de dividir la sumatoria de PIC-REAL sobre la

sumatoria de PIC-IDEAL x 100, lo que da un porcentaje, que hay que mirar en la Tabla 14 para definir su calificación numérica y cualitativa, indicando con ello la calificación de la productividad del banco en dicha área.

Evaluación integral de gestión. La sumatoria de PIC-REAL, en las cuatro áreas, indica la calificación numérica de la gestión integral en una escala de 1 a 10.

De otra parte, la sumatoria de PICREAL para las cuatro áreas, dividido sobre la sumatoria de las cuatro áreas del PIC-IDEAL x 100, indica el porcentaje de calificación general.

También se puede obtener el porcentaje global de calificación, sumando CGA de cada área y dividiendo por cuatro.

Los porcentajes, así obtenidos, hay que mirarlos en la tabla 14 para dar la calificación definitiva del banco en lo que se refiere a la productividad durante el período evaluado.

AREA DE CAJA

Índice de disponibilidad

Tiempo proceso / tiempo neto operativo * 100 = $77.94/90.86 \times 100 = 86\%$

Índice de producción

Unidad reales / unidades teóricas * 100 = $27.100/27.23 \times 100 = 99\%$

Índice de calidad

Unidad defectuosas / unidades producidas * 100 - 100 = $137,986/27,100,910 \times 100 - 100 = 99\%$

Índice de efectividad

% efectividad = % disponible * % producidas * % calidad = $86\% * 99\% * 99\% = 84\%$

H. perdidas por fallas en equipos.

Horas perdidas en el periodo = 84

ÁREA DE MARKETING

Cumplimiento del presupuesto de ventas.

Ventas reales / presupuestadas * 100 = C\$46, 566,250/C\$51, 248,000 = 91%

Lanzamientos de nuevos productos al mercado

Cant. Nuevos productos lanzados al mercado/ T. nuevos productos presupuestado lanzados al mercado

* 100 = 1 / 2 = 50%

Nuevas líneas de negocio

Línea nueva adquiridas negocios / líneas presupuestadas de negocios * 100 = 1/1 = 100%

Clientes nuevos.

Ventas del periodo anterior y periodo actual.

Ventas año anterior / ventas año actual * 100 = 37, 253, 000 / 46, 566, 250 = 80%

ÁREA FINANCIERA.

Endeudamiento total.

Pasivo total / activo total * 100 = 32, 035, 943,866/36, 720, 175, 425 = 87%

Cobertura de interese.

Utilidad operacional / intereses pagados = 465, 828, 457 / 418, 684, 011 = 1.11 veces

Rentabilidad patrimonial

Utilidad N. después del I / Patrimonio neto X 100 = 926, 282, 386 / 4, 684, 231, 559 = 19.77%

Ejecución presupuesto de gastos.

Total gastos Anterior / T. gastos actual*100 = 370, 830, 250/465, 828, 457 = 79.60%

Rotación de cartera.

Crédito vigentes / créditos vencidos = 24, 936, 039, 310 / 189, 088, 093 = 131.87veces

Rotación de cartera = 360 / 131.87 = 2.72 días

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

Rotación de personal.

N° retiros año / N° empleados *100 = 15 / 449 = 3%

Bienestar social por el empleado.

Beneficio entregado / beneficio presupuestado *100 = 768/756 = 102%

Capacitación de personal.

N° empleados capacitados / N° total empleados *100 = 147/449 = 33%

Ausentismo por accidentes de trabajo.

N° accidentes / N° empleados *100 = 9/449 = 2%

Eficiencia laboral.

Salarios y prestaciones sociales / ingreso neto *100 = C\$ 8, 332,711 / C\$ 46, 566,250 = 18%

Resultados de la evaluación.

- El gerente general debe ser el responsable de controlar el modelo, realizando un seguimiento continuo y coordinando los ajustes necesarios.
- Este modelo se debe aplicar para que los bancos mantenga y aumente su competitividad y pueda adecuar planes de contingencia en casos necesarios, en especial frente a la amenaza de la competencia.
- Se deben monitorear periódicamente los cambios en los indicadores, para realizar los ajustes necesarios que permitan el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
- Se deben divulgar periódicamente, a todos los empleados del banco, los resultados de los indicadores y el comportamiento del modelo, para poder involucrar a toda la institución en el compromiso de lograr los objetivos, buscando que sus empleados adquieran un alto nivel de pertenencia.
- Es necesario tratar de que se busque la excelencia en el resultado de la aplicación del modelo, para que el banco sea cada vez más eficiente en todos los campos.

El cuadro-resumen anterior muestra la calificación del banco, en este caso los directivos, y cualquier ente o persona interesado en el funcionamiento del banco, podrá tomar las decisiones del caso, ya sean correctivas, como en el área financiera, cuyo desempeño fue regular en el período evaluado; o de reforzamiento e incentivos para otras áreas como la de recursos humanos, cuyo desempeño fue bueno. No obstante la meta es la excelencia, por lo que esta empresa deberá seguir buscando alternativas y estrategias para lograr su óptima meta en cada una de las áreas.

El modelo cumple con dar una visión clara de la situación del banco, en cada una de sus áreas, en un formato simplificado que permite visualizar rápidamente el área o actividad que no esté cumpliendo a cabalidad con los objetivos propuestos.

Desde luego, las interpretaciones y análisis de las cifras del modelo podrán diferir de un banco a otro, pues están de por medio los profesionales que interpreten las mismas, de allí que las estrategias y caminos por seguir pueden diferir de una organización a otra.

El modelo de evaluación es de gran importancia en el banco, para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados, complementados con los indicadores de calidad que son una herramienta útil para controlar, medir y gestionar los correctivos necesarios en cada caso. Este modelo se convierte en una herramienta importante para la eficiente toma de decisiones gerenciales.

El modelo permite visualizar, en un momento determinado, la evolución de la calidad en cada una de las áreas de la organización, tomar decisiones correctivas en caso de detectarse algún desvío de las metas propuestas.

Permite, además, la posibilidad de trabajar la generación del indicador para corregir y modificar las actividades que originan cada uno de ellos; con lo que se puede mejorar hacia el futuro el resultado del indicador y por ende el del área.

Este modelo presenta dos clases de calificación, una numérica y la otra cualitativa, donde la numérica permite incluso hacer comparaciones más detalladas de un período a otro.

El modelo revela, en una radiografía condensada de lo que es la situación real de la organización frente al campo de la calidad, ahorrando tiempo y dinero para los directivos y demás interesados en esta información.

El modelo presenta la información para que los analistas e implicados directos e indirectos en la marcha eficiente del banco, puedan poner en práctica todos sus conocimientos y habilidades para desarrollar estrategias que mejoren una situación actual, o se mantengan, si es el caso, en una calidad excelente, con buena calificación numérica.

Conclusiones.

El área de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas lograr sus objetivos individuales relacionados directos o indirectamente con el trabajo. El área de recursos humanos trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no solo aquellas cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, si no también aquellas cosas pequeñas innumerables que frustran impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización. Pero cuando se habla de área de recursos humanos hay más cosas en juego tal como la calidad de vida que tendrá la organización y sus socios, como el tipo de socios que la organización desea cultivar. Los objetivos del área de recursos humanos se desprenden de la organización entera. Toda organización tienen como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algunos productos o servicios (como algún bien de producción o de consumo) o de algunos servicios (como algunas actividades especializadas). Así, junto con los objetivos organizacionales, el área de recursos humanos debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los Recursos Humanos buscan compenetrar con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valideros sus conocimientos.

Conclusión de objetivos.

➤ Objetivo general.

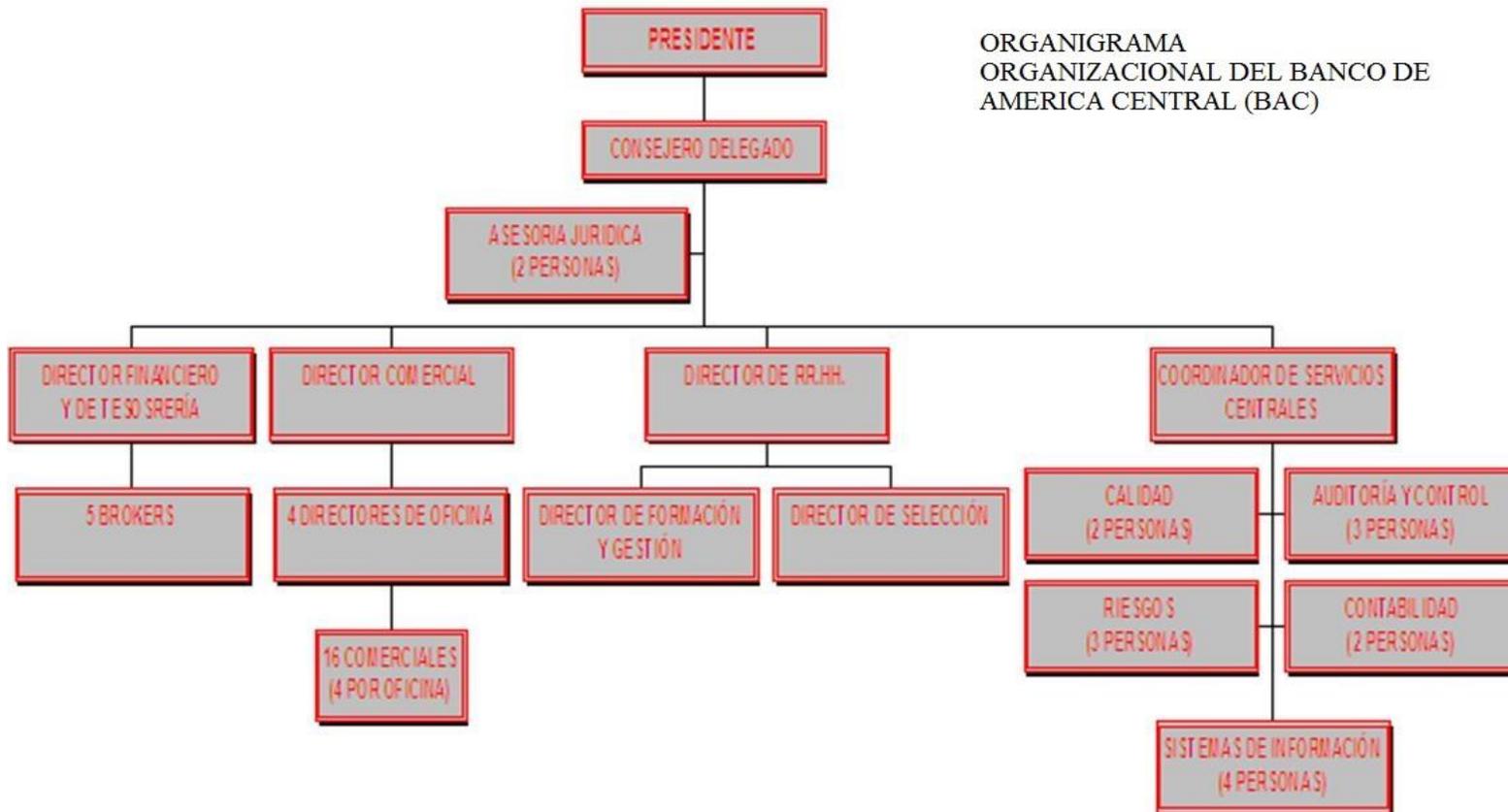
Al analizar la cálida y eficiencia del banco de américa central bac para el año correspondiente 2014, podemos observar que el banco ha tenido un excelente desempeño en cada una de sus áreas estudiadas en el caso práctico que dando así claros que las políticas de reclutamientos ha sido las mejores para el año correspondiente.

➤ Objetivos específicos.

1. Hemos podido estudiar los procesos que conllevan al momento de reclutar al personal deseado por el área de recursos humanos para escoger lo mejor que existe en el mercado y poder explotar todas esas habilidades para desarrollar las actividades que se le asignen dentro de la organización.
2. Sabemos que dentro del reclutamiento existe, reclutamiento externo personal que no pertenece a la organización, reclutamiento interno personal que pertenece o que dentro de la organización y el reclutamiento mixto.
3. Las políticas son reglamentos establecidos por las instituciones financieras que sirven para que todo marche perfecto dentro de la organización según los objetivos trazados.
4. Y por último tenemos nuestro caso práctico que es un análisis exhaustivo de 4 áreas de suma importancia dentro de toda instrucciones bancaria donde lo que se pretende es tomar decisiones basándonos en los objetivos trazados a largo plazo para poder tomar decisiones acertadas y lógicas en el futuro.

ANEXO

ORGANIGRAMA
ORGANIZACIONAL DEL BANCO DE
AMERICA CENTRAL (BAC)



Fuente. <http://www.bac.com.nic>

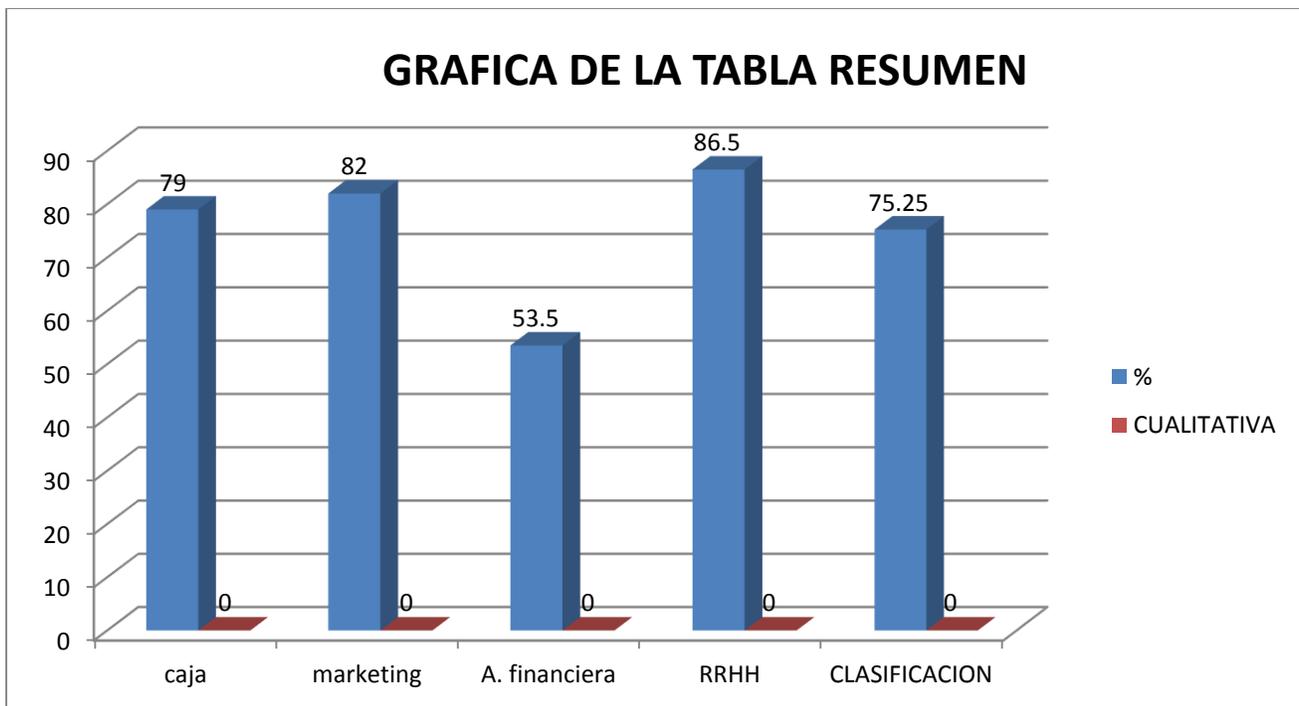


GRAFICO 1

En el siguiente grafico de una visión resumida de la situación del banco, en cada una de sus áreas, en un formato simplificado que permite visualizar rápidamente el área o actividad que no esté cumpliendo a cabalidad con los objetivos propuestos.

Podemos observar que el área que más eficiente ha sido durante el periodo evaluado 2014 ha sido RRHH con un 86,5%, también se puede observar que el área financiera es la que ha tenido un nivel de calidad eficiencia bajo de un 53.5% y así sucesivamente con las demás áreas en estudio.

Desde luego, las interpretaciones y análisis de las cifras del modelo podrán diferir de un banco a otro, pues están de por medio los profesionales que interpreten las mismas, de allí que las estrategias y caminos por seguir pueden diferir.

BANCO DE AMERICA CENTRAL NICARAGUA. S.A.

(Managua, Nicaragua)

Balance de situación separada

31-dic-14

(Expresados en córdobas)

Activos	2014	2013
Disponibilidades		
Monedas nacionales	1,480,806,414	1,160,008,310
Caja	751,106,873	963,493,582
Banco central de Nicaragua	797,676,554	735,326,349
otras disponibilidades		
Monedas extranjeras	1,934,238,713	687,160,877
Caja	1,297,589,309	521,105,202
Banco central de Nicaragua	2,064,341,978	1,378,459,323
Deposito en instituciones financieras del exterior	2,553,212,943	2,122,324,960
otras disponibilidades	10,878,972,784	7,523,878,603
Inversiones en valores, netos		
inversiones disponibles para la venta, neto	17,218,518	20,329,197
Cartera de crédito, neto		
Créditos vigentes	24,936,039,310	21,515,524,122
Créditos prorrogados	102,108,195	1,586,936
Créditos reestructurado	47,750,622	64,685,530
Créditos vencidos	189,088,093	130,815,175
Créditos en cobro judicial	143,535,383	105,290,912
Intereses y comisiones por cobrar sobre créditos	249,663,519	216,922,776
Provisiones incobrabilidad de cartera de crédito	(637,590,504)	(507,762,465)
	25,030,594,618	21,527,098,986
otras cuentas por cobrar, neto	84,800,304	71,540,963
Bienes de uso, neto	597,836,076	498,807,226
Bienes recibidos en recuperación de créditos, neto	5,727,323	9,813,642
Inversiones permanentes en acciones	56,150,747	52,785,417
Otros activos, neto	48,875,055	32,421,667
Total activos	36,720,147,425	29,736,675,701
Pasivos		
Obligaciones con el publico		
Moneda nacional		
Deposito a la vista	4,076,149,650	3,914,803,004
Depósito de ahorro	1,999,522,861	1,619,071,585
Depósitos a plazo	658,498,679	788.808,911

Monedas extranjeras		
Depósitos a la vista	7,180,918,032	5,162,904,729
Depósito de ahorro	9,360,330,609	7,166,245,479
Depósito a plazo	5,726,781,076	4,634,554,079
	29,002,200,907	23,286,387,787
Otras obligaciones con el público	735,758,539	657,815,482
obligaciones con instituciones financieras y por otros financiamientos	1,676,135,217	1,489,925,408
otras pasivos por pagar	199,260,207	166,072,403
otros pasivos y provisiones	422,588,996	378,525,448
Total pasivos	32,035,943,866	25,978,726,528
Patrimonio		
Capital social suscrito y pagado	2,790,361,100	2,154,784,800
Ajustes al patrimonio	800,000	800,000
Reservas patrimoniales	914,234,000	725,291,651
Resultados acumulados	978,836,450	827,072,722
Total patrimonio	4,684,231,559	3,757,949,173
Total pasivo y patrimonio	36,720,175,425	29,736,675,701
Cuentas contingentes	7,781,374,201	7,069,775,473
Cuentas de orden	208,583,056,354	103,899,565,062

Gerente general

Gerente de operaciones

**Vice gerente
contraloría**

BANCO DE AMERICA CENTRAL, S.A.
ESTADO DE RESULTADO SEPARADO
 Por el año terminado el 31 diciembre 2014
 (Expresado en córdobas)

Ingresos financieros	2014	2013
Ingresos financieros por disponibilidades	509,503	837,144
Ingreso por inversiones en valores	1,723,851	33,121,942
Ingreso financieros por carteras de créditos	2,664,177,697	2,200,178,369
Otros ingresos financieros	<u>11,969,936</u>	<u>11,733,199</u>
Total ingresos financieros	<u>2,678,379,987</u>	<u>2,245,870,654</u>
Gastos financieros		
Gastos financieros por obligaciones con el publico	408,041,147	314,982,488
Gastos financieros por obligaciones con instituciones financieras y por otros financiamientos	56,734,106	54,525,928
Otros gastos financieros	<u>1,053,204</u>	<u>1,321,834</u>
Total gastos financieros	<u>465,828,457</u>	<u>370,830,250</u>
Margen financieros antes de ajustes monetarios	2,212,551,530	1,875,040,404
Ingresos netos por ajustes monetarios	<u>257,755,142</u>	<u>228,812,546</u>
Margen financiero bruto	2,470,306,672	2,103,852,950
Gastos netos por estimación preventiva para riesgos crediticios	<u>(228,034,388)</u>	<u>(17,954,213)</u>
Margen financiero, neto	2,242,272,284	2,085,898,737
Ingresos operativos diversos, neto	<u>838,437,630</u>	<u>708,000,710</u>
Resultado operativo bruto	3,080,709,914	2,793,899,447
Participación en resultados de subsidiarias y asociados	3,622,174	4,422,729
Gastos de administración	<u>(1,652,924,328)</u>	<u>(1,423,780,934)</u>
Resultados antes del impuesto sobre la renta y contribuciones por leyes especiales	1,431,407,760	1,374,541,242
Contribuciones por leyes especiales (564 y 563)	(86,441,363)	(75,647,845)
Gastos por impuesto sobre la renta (ley 822)	<u>(418,684,011)</u>	<u>(401,093,543)</u>
Resultados del periodo	<u>926,282,386</u>	<u>897,799,854</u>

Gerente general

Gerente de operaciones

Vice gerente

Bibliografía

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basada en competencias*. 5ª. Mexico: Granica S.A.
- Anonimo., A. (2013). *Funciones del departamento de recursos humanos*. Recuperado el 16 de octubre de 2015, de Funciones del departamento de recursos humanos.: <http://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/18/funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>
- Bohlander, G. (2001. pag. 33-36). *Aministracion de recursos humanos*. 6ª. Mexico: Cengage Learning .
- Carelli, A. (1972, p.27-31). *Seleção de pessoal*. sao paulo: universidad de sao paulo.
- Chiavenato, I. (2007, edicion 8ª). Mexico: McGraw Hill.
- Cueva, J. C. (16 de 09 de 2010). *gestion de recursos humanos*. Recuperado el 18 de 11 de 2015, de gestion de recursos humanos: <http://psicologiayempresa.com/la-gestion-de-recursos-humanosimportancia-y-objetivos.html>
- Dessler, G. (2007). *Aministracion de pesonal*. 6ª. Mexico: Hispnoamerica S.A.
- Drucker, P. (1973). *Productividad directa*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Gomez, J. C. (2004, p. 6-7). *Calidad total y recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- J.C, F. (1954, p.327-358). *Tecnica de los Incidentes Criticos*.
- James Stoner, E. F. (1996, p. 230). *Administracion, Edicion 6ª*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S,A.
- Mayfield, H. (1960). *In defense of peformance appraisal*. pag. 81. Harvar Bussiness .
- Pulido, H. G. (2005, p.45). *CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD*. 2ª Edicion. Mexico: Mc Graw-Hill.

