



**Universidad de Matanzas**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas,  
Mención de Administración de Negocios**

*Rediseño del procedimiento para el proceso de ingreso del  
personal en el área comercial del BPA Matanzas.*

*Autora: Lic. Mayelín Santos Pérez  
Tutora: MCs. Yadney O. Miranda Lorenzo*

*Matanzas, 2019*

## **DECLARACIÓN DE AUTORIDAD:**

Declaro ser autora única y exclusiva de la presente investigación y haber respetado el derecho de autor en la reproducción íntegra de cada una de las citas y pensamientos utilizados en ella. Autorizo a la Universidad de Matanzas y al Banco Central de Cuba, a hacer uso de la misma para fines educativos, metodológicos o de cualquier otro fin en bien de la sociedad.

La autora

**NOTA DE ACEPTACIÓN:**

---

---

---

---

---

Presidente del Tribunal

---

Tribunal

---

Tribunal

Ciudad y Fecha:

## DEDICATORIA

*Dedico esta investigación a todos mis compañeros de trabajo, a mi familia por el apoyo que siempre me han brindado, a mi tutora por su incondicionalidad y a mi pequeña hija por siempre estar a mi lado.*

## *AGRADECIMIENTOS*

*Agradezco a todos los que han confiado en mí y me han apoyado, muy especialmente a mi compañera y amiga Yamila, que siempre me ha apoyado con sus conocimientos, así como a mi tutora por dedicarme toda su atención. De igual forma, a mis amigos, familia e hija.*

*Los Recursos Humanos no es algo que hacemos.  
Es lo que hace funcionar nuestro negocio.*

*Steve Wynn.*

## **Resumen**

El presente estudio tiene como objetivo rediseñar el procedimiento para el proceso de ingreso del personal en el área comercial del BPA Matanzas. Para ello se realiza un diagnóstico sobre la eficiencia y eficacia del actual proceso de ingreso en dicha área y se evalúa la percepción de los gerentes y especialistas comerciales sobre las competencias laborales definidas para este cargo, a partir de la aplicación de una encuesta. Se utilizaron además el método gráfico, la revisión bibliográfica documental, el diagrama causa-efecto, el método Kendall, el flujograma AS-IS y el diagrama de Gantt. Los principales resultados arrojaron que existen deficiencias en el actual proceso de ingreso al no realizarse teniendo en cuenta las competencias laborales del cargo y existir discrepancias entre las definidas y las consideraciones de los titulares actuales del cargo. Los exámenes psicométricos aplicados no revelan información particular sobre la competencia del aspirante para el puesto propuesto, de ahí que se seleccionaran nuevos test apropiados para medir las competencias del área comercial. Se evaluó el rediseño del flujo del proceso y se propuso un esquema para la integración en el sistema informático de los diferentes subprocesos que intervienen en la gestión del capital humano, con énfasis en el área comercial, por su impacto decisivo en el avance de la organización.

## **Palabras claves:**

Proceso de ingreso, competencias laborales, gerentes comerciales, especialistas comerciales, Banco Popular de Ahorro.

## Summary

The objective of this study is to redesign the procedure for the personnel entry process in the commercial area of BPA Matanzas. To this end, a diagnosis is made of the efficiency and effectiveness of the current admission process in this area and the perception of managers and commercial specialists on the labor competencies defined for this position is evaluated, based on the application of a survey. The graphic method, the documentary bibliographic review, the cause-effect diagram, the Kendall method, the AS-IS flow chart and the Gantt chart were also used. The main results showed that there are deficiencies in the current admission process because it is not carried out taking into account the labor competencies of the position and there are discrepancies between those defined and the considerations of the current incumbents. The psychometric tests applied do not reveal any particular information about the applicant's competence for the proposed position, hence new appropriate tests will be selected to measure the competences of the commercial area. The redesign of the process flow was evaluated and a scheme was proposed for the integration in the computer system of the different subprocesses that intervene in the management of human capital, with emphasis on the commercial area, for its decisive impact on the progress of the organization.

### Keywords:

Entry process, labor competencies, commercial managers, commercial specialists, Banco Popular de Ahorro.

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I: “Marco teórico referencial sobre la Gestión de los Recursos Humanos en el proceso de ingreso” .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Antecedentes de la gestión de Recursos Humanos.....</b>	<b>8</b>
1.1.1 Modelos teóricos funcionales de Gestión de Recursos Humanos .....	9
<b>1.2 Gestión de Recursos Humanos por Competencias.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 La Gestión por competencias y el proceso de ingreso del personal.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Reclutamiento .....</b>	<b>15</b>
<b>1.5 Selección .....</b>	<b>18</b>
1.5.1 Análisis de procedimientos utilizados para el proceso de ingreso del personal .....	20
<b>1.6 Instrumentos a utilizar en el proceso de ingreso del personal .....</b>	<b>23</b>
1.6.1 Pruebas psicológicas .....	25
<b>1.7 Indicadores para evaluar el proceso de ingreso del personal.....</b>	<b>26</b>
<b>1.8 Importancia del proceso de ingreso de personal basado en las competencias para la gestión de la Banca.....</b>	<b>30</b>
<b>Conclusiones del Capítulo I.....</b>	<b>31</b>
<b>Capítulo II: “Diseño metodológico de la investigación” .....</b>	<b>32</b>
<b>2.1 Caracterización del BPA en Cuba .....</b>	<b>32</b>
<b>2.2 El Banco Popular de Ahorro en Matanzas.....</b>	<b>38</b>
2.2.1 Caracterización del Departamento de Recursos Humanos.....	38
<b>2.3 Procedimiento metodológico de la investigación .....</b>	<b>39</b>
2.3.1 Fase I: “Diseño de la investigación” .....	41
2.3.2 Fase II: Análisis, rediseño y evaluación del proceso de ingreso .....	44
2.3.3 Fase III: Integrar gestión por competencias laborales.....	46
<b>Conclusiones del Capítulo II.....</b>	<b>47</b>

<b>Capítulo III: “Aplicación del procedimiento para el proceso de ingreso del personal al área comercial del BPA” .....</b>	<b>49</b>
<b>3.1 Resultados del análisis, rediseño y evaluación del proceso de ingreso.....</b>	<b>49</b>
<b>3.2 Integración de la gestión por competencias laborales .....</b>	<b>62</b>
<b>Conclusiones del Capítulo III.....</b>	<b>70</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>72</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>73</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>77</b>

## Introducción

En las organizaciones de hoy en día, en la medida que avanza el siglo XXI aumentan las tendencias a los grandes cambios, tales como la revolución digital, la era de la información y la gestión del conocimiento, por lo que se torna más difícil la seguridad del trabajo y la estabilidad social. Estas nuevas tendencias hacen que las instituciones se debatan en la inminente necesidad de situarse hacia los avances tecnológicos y la aplicación de conocimientos (Miranda, 2008).

La gestión del capital humano resulta fundamental para el desarrollo de cualquier empresa o forma de gestión económica. De hecho, desde inicios del siglo XXI constituyen el recurso competitivo más importante, cuya formación según Cuesta (2002) es una inversión y no un coste. No en balde se considera un elemento estratégico para el progreso de las organizaciones.

Así mismo, Sani y Zamora (2017) plantean que la gestión de talento humano es indispensable en todas las empresas, ya que es el encargado de ejecutar la selección adecuada del personal, de tal manera que buscan cumplir con los procesos adecuados para poder incorporar al personal en el cual cumpla con un perfil afín a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la organización, y así disminuir la rotación de la misma.

Si se tiene en cuenta lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que, si se conceptualiza la gestión del personal como un proceso de apoyo en muchas empresas, su papel puede ser decisivo en tareas o procesos claves, en los cuales el personal no idóneo entorpecería la consecución de objetivos gerenciales; de ahí que el proceso de ingreso del personal juegue un papel esencial.

Organizar a los trabajadores y relacionarlos socialmente con los esquemas culturales de contribución y compensación definidos por la organización, devienen objetivos primarios del proceso de gestión de Recursos Humanos<sup>1</sup>. Lograrlo implica

---

<sup>1</sup> La Gestión de los Recursos Humanos es relativamente nueva. A partir de los Congresos Mundiales realizados (Washington, 1986; Buenos Aires, 1988; Sidney, 1990; Madrid, 1992) se han ido

abordar ambas misiones desde dos puntos de vista: técnico y social (Casagrán, 2005).

El primero, compete a la asignación de la persona al puesto, la recepción de su compensación, la valoración económica del rendimiento de la contribución y el coste de la compensación; el segundo, relaciona la competencia y motivación por la contribución y compensación ofrecida.

Y aquí estriba precisamente el gran reto de los departamentos de Recursos Humanos: lograr que ambos procesos funcionen a la par, pues solo así se consigue la implicación, competencia, colaboración y efectividad necesarias para el desarrollo de cualquier organización.

No se puede perder de vista que son los hombres quienes aseguran con su desempeño profesional, conocimientos, habilidades, esfuerzo, talento, iniciativa y creatividad, la eficacia y eficiencia en el trabajo. De ahí que su motivación constituya un elemento crucial en la obtención de resultados relevantes que satisfagan a cada trabajador en particular, a la organización a la cual pertenecen y al país en general.

Según Morales (2006) para alcanzar el alto desempeño del capital humano en las entidades se deben priorizar dos tareas fundamentales: los estudios de la organización del trabajo con una adecuada combinación de la Gestión del Recurso Humano con el empleo racional de la técnica, equipos, recursos materiales, energéticos y financieros, en condiciones de seguridad, ergonómica y ambiental; y potenciar la normación técnica, como un elemento esencial para el incremento de la productividad, la planificación de los recursos humanos y la elaboración de las plantillas.

Por ser el potencial humano el recurso más valioso de una organización, resulta imprescindible potenciarlo al máximo, no en balde, constituye un reto para cualquier

---

perfilando el objeto y objetivo actual de los recursos humanos, trascendiendo el objeto de la clásica Dirección o Administración de Personal (Casagrán, 2005).

organización captar al personal idóneo a través de un proceso de ingreso del personal eficiente.

Actualmente dentro de las organizaciones, existen diversos procesos que se relacionan de manera directa o indirecta con el desempeño laboral, entre estos se encuentran, el clima organizacional, los estándares laborales, la calidad total, los planes de capacitación y desarrollo, y principalmente el proceso de ingreso del personal, por esta razón se considera que el proceso de selección debe ser efectivo, cumplir con los estándares exigidos en cada puesto de trabajo, para que la empresa asegure el buen desempeño laboral (Cancinos, 2015).

En los estudios desarrollados sobre selección de personal de los autores: Chiavenato (1992); Ramos (1997); Robbins (1998); Casagrán (2005); Ruiz de la Torre (2006); Sembrana (2008); Cuesta (2010); Chiavenato (2011); Ventura y Delgado (2012); Harrison (2013); Cancinos (2015); Murillo (2015); Sani y Zamora (2017) antecedentes de necesaria y obligada mención de la investigación que se resumen en la presente tesis de maestría, coinciden en que la selección de personal es un “proceso técnico administrativo, en el cual la organización evalúa y escoge a los candidatos más idóneos de entre los reclutados.

Desde este punto de vista los más idóneos, no son los mejores por sí solos, sino aquellos que mejor se adecuen a las exigencias de un puesto y de una organización concreta.

Al tener en cuenta el concepto antes expuesto se puede plantear que de la eficiencia en el proceso de ingreso del personal dependerá en buena medida la estabilidad de la fuerza de trabajo. También, tendrá impacto en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen. Sin embargo, lograr esa eficiencia a veces se convierte en el talón de Aquiles de no pocas instituciones.

Soras (2010) reconoce que «la inestabilidad laboral es uno de los problemas más frecuentes en las empresas, que genera consecuencias negativas para la institución y posteriormente se agudiza cuando resulta sumamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja

remuneración». Dicha fluctuación que en ocasiones está determinada por fallas en el proceso de ingreso del personal idóneo, con las competencias laborales necesarias para el puesto que se precisa cubrir.

A nivel nacional prever situaciones similares resulta complejo pues como se afirma en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2017) “uno de los grandes retos de Cuba es el envejecimiento poblacional, lo que supone presiones importantes sobre la seguridad social y el costo de la prestación de algunos servicios, e incidirá tanto en el patrón de crecimiento económico al convertirse la fuerza de trabajo en un recurso relativamente escaso como en la estructura de los servicios sociales”.

Cuando se reduce el mercado laboral, la presión por cubrir vacantes puede provocar disminución en la exigencia y calidad de los procesos de reclutamiento y selección, y con ello, generar un círculo vicioso de deficiencias originadas por la contratación de personal no idóneo para los cargos vacantes.

La selección por competencias laborales resulta clave en la gestión moderna de los recursos humanos. Cuesta (2000) considera que las “competencias son características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional”.

En este sentido serían aquellas cualidades que pueden ser observables y evaluables en una persona desde conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes, conductas y motivos, relacionados entre sí, que permiten a un trabajador alcanzar un rendimiento eficiente o superior en una actividad o puesto de trabajo.

En el Banco Popular de Ahorro, si bien existe definido un proceso de ingreso del personal, aún persisten algunas deficiencias que atentan contra la estabilidad del personal, su rendimiento y sobre todo en la satisfacción de los clientes, fundamentalmente del área comercial; lo que se refleja en las actas de los consejos de dirección, visitas integrales, auditorías planificadas y tesis realizadas en instituciones del BPA. Las cuales están relacionadas con:

- Proceso de selección único sin importar el puesto para el que vaya a desempeñarse la persona.
- Se realizan las mismas pruebas psicométricas sin tener en cuenta los cargos para los que son propuestos.
- Falta de claridad del personal que opta por el puesto en las funciones que debe desempeñar.
- Disímiles actividades a las que se enfrenta el personal.
- Aumento de los tipos de servicios que se ofertan en el BPA.
- Poca experiencia en el sector bancario de la persona que ocupa puestos en el área comercial.
- Carga de trabajo del personal del área comercial.
- No se tienen en cuenta todas las competencias laborales que necesitan las personas del área comercial para el puesto (Palma, 2009).

Por tal motivo a los efectos de esta investigación se define como **problema científico**:

¿Cómo contribuir a la efectividad del proceso de ingreso del personal para el área comercial en el BPA Matanzas?

**Objetivo general:**

Rediseñar el procedimiento para el proceso de ingreso del personal en el área comercial del BPA Matanzas.

**Objetivos específicos:**

1. Sistematizar los elementos teóricos – metodológicos que sustentan los estudios relacionados con el proceso de ingreso del personal, con énfasis en el sector bancario.
2. Describir las fases y etapas del procedimiento rediseñado para el proceso de ingreso del personal en el área comercial del BPA Matanzas.
3. Aplicar el procedimiento rediseñado para el proceso de ingreso del personal en el área comercial del BPA Matanzas.

**Hipótesis:**

Si se rediseña un procedimiento para el proceso de ingreso del personal en el área comercial del BPA Matanzas, se incrementaría la efectividad en la gestión de los recursos humanos y la permanencia en el puesto de trabajo.

**Variables:**

Independiente:

- Procedimiento para el proceso de ingreso del personal.

Dependiente:

- Efectividad en la gestión de los recursos humanos.
- Permanencia en el puesto de trabajo.

Los principales aportes de la presente investigación se encuentran en el área metodológica al proponer un procedimiento para llevar a cabo el proceso de ingreso del personal del área comercial en el BPA, con posibilidades de ser adaptado a la red nacional del Banco Popular de Ahorro.

Por otro lado, el aporte práctico y social está determinado por las mejoras que suponen la aplicación de este procedimiento, fundamentalmente para las oficinas bancarias con mayores problemas de fluctuación laboral. De esta forma al perfeccionar la selección del candidato más idóneo para el puesto vacante se garantiza la mejora del servicio y elevar el grado de satisfacción de los clientes al contar con un personal más capacitado para orientarle y complacer sus expectativas.

Para el desarrollo de la investigación se utilizan métodos y técnicas de la estadística descriptiva y no paramétrica, entre los que destacan: cuestionarios, diagrama As-Is, análisis documental, análisis-síntesis, inducción-deducción, histórico-lógico, de lo particular a lo general y viceversa, el método Kendall y el Ishikawa, así como tablas de frecuencia y tabulación cruzada. El procesamiento computacional de los resultados se realizó con el empleo del paquete estadístico SPSS (“Stadistic Programfor Social Sciences”), versión 15.0 para Windows.

En la tesis de maestría se establece la siguiente estructura para poder cumplimentar los objetivos trazados: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos como complemento de los resultados presentados.

En el Capítulo I “Marco teórico referencial sobre la gestión de los Recursos humanos en el proceso de ingreso”: se exponen las bases teóricas – metodológicas de la investigación. Se abordan elementos conceptuales relacionados con la Gestión de los Recursos Humanos, resaltando los diferentes modelos y procesos que la integran. Además, se realiza especial énfasis en el proceso de ingreso del personal, en los procedimientos utilizados en el proceso de ingreso del personal, así como en la importancia del proceso de ingreso del personal basado en las competencias laborales en la Banca. Para ello se contrastan las visiones de autores reconocidos en la materia, cuyos estudios han sentado pautas para el análisis posterior de esta especialidad.

En el Capítulo II “Diseño metodológico de la investigación”: se toma como punto de partida la caracterización del Banco Popular de Ahorro (BPA), enfatizándose en este en la provincia de Matanzas. Además, se especifica el procedimiento metodológico a seguir, con sus fases y pasos, así como una descripción de las herramientas que se utilizan para valorar la situación actual del proceso de ingreso del personal en el BPA y la definición del nuevo procedimiento.

En el Capítulo III “Aplicación del procedimiento para el proceso de ingreso del personal del área comercial del BPA”: se presentan los resultados a partir de la aplicación del diseño metodológico concebido en el capítulo II. Se exponen los resultados del diagnóstico sobre la eficiencia del actual procedimiento para el proceso de ingreso del personal, se determinan y analizan los factores que inciden en él y se propone un nuevo procedimiento con una visión holística de la gestión de los recursos humanos, específicamente en el reclutamiento y selección del personal para el área comercial. Se definen diferentes sets de pruebas psicométricas teniendo en cuenta las competencias laborales definidas para el área.

# Capítulo I: “Marco teórico referencial sobre la Gestión de los Recursos Humanos en el proceso de ingreso”

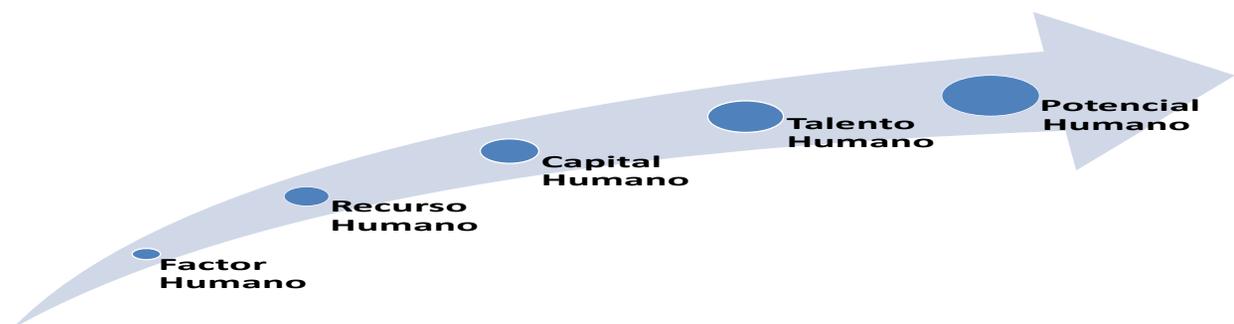
En el presente capítulo se abordan elementos conceptuales relacionados con la Gestión de los Recursos Humanos, resaltando los diferentes modelos y procesos que la integran. Además, se realiza especial énfasis en el proceso de ingreso del personal, en los procedimientos utilizados para llevarlo a cabo, así como en la importancia de dicho proceso, basado en la gestión por competencias laborales, para el funcionamiento de la Banca.

## 1.1 Antecedentes de la gestión de Recursos Humanos

Aunque la gestión de Recursos Humanos constituye un proceso de apoyo en la mayoría de las empresas cuyo objeto social es la prestación de servicios o la producción de bienes, resulta innegable su relevancia en el éxito empresarial, pues sin el personal idóneo es imposible materializar cualquier objetivo laboral.

Durante el Congreso Mundial sobre Recursos Humanos celebrado en Madrid en 1992 se expresaron los rasgos de la Empresa Emergente de la década de los 90. Casi tres décadas después, como referencia Cuesta (2011), aún se mantienen como tendencia para lograr el éxito o la sobrevivencia.

Es importante resaltar que en la medida que los estudios que tienen como eje central a las personas se han perfeccionado, ha evolucionado dicho concepto como se observa en el gráfico 1.1.



**Gráfico 1.1** Tratamiento conceptual que se le ha venido dando a las personas dentro de las organizaciones. Fuente: basado en Miranda (2013).

Además de las denominaciones que se muestran en el gráfico 1.1, hay otra que reviste gran importancia en la actualidad y es que hoy se les denomina a las personas en la organización “colaboradores” en vez de trabajadores, por el papel vital que juega el hombre dentro de la empresa para que esta logre los objetivos que se propone. Lo que impacta positivamente en su trabajo y en los resultados de este.

De hecho, al referirse a la Gestión de Recursos Humanos, Cuesta (2011) sostuvo: “Los enfoques sintéticos, proactivos, multidisciplinarios y participativos, son esenciales en la Gestión de Recursos Humanos, estrategia que surge como dinámica de adaptación en la Empresa Emergente, habiendo trascendido a la clásica Dirección o Administración de Personal”.

Autores como Morales (2009); Cuesta (2009); Salazar (2012); Lorenzo (2013); Miranda (2014) coinciden en que en la Gestión de los Recursos Humanos ha incidido la necesidad de contar con personas con conocimientos y habilidades en capacidad de aplicarlos para el bien de las organizaciones y lograr el aumento de la productividad. Ello se convierte en una gran ventaja para que las organizaciones vean la necesidad de su aplicación. De ahí que en el epígrafe siguiente se aborden los modelos teóricos funcionales de la Gestión de Recursos Humanos.

**1.1.1 Modelos teóricos funcionales de Gestión de Recursos Humanos**

Los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos son abordados por diferentes autores, entre los que destacan: Harper y Linch (1992); Beer y Colaboradores (1992); Chiavenato (1995), Werther y Davis (2001). Casi todos coinciden en una concepción sistémica de las acciones a desarrollar en una organización. En el cuadro 1.1 aparecen algunos de los autores y sus principales aportes según la bibliografía consultada.

**Cuadro 1.1 Modelos de Gestión de RRHH. Fuente: Elaboración propia a partir de (Morales, 2009).**

Autores	Características del Modelo	Observaciones
---------	----------------------------	---------------

<p>Fombrum, Tichy y Devanna (1984)</p>	<p>Consta de dos esquemas conexos entre sí: uno dedicado a la estrategia de la empresa, la relación con el entorno y la estructura organizacional. El otro esquema recoge los procesos internos de RH (selección, desempeño, evaluación, desarrollo de competencias y retribución por alto desempeño.</p>	<p>Enfoque de proceso y sistémico. La principal crítica hacia este modelo es el carácter unidireccional de la relación entre estrategia empresarial y gestión de recursos humanos. No pone de manifiesto procesos internos de RH como la participación de los trabajadores, la seguridad y salud en el trabajo, la comunicación y el autocontrol o auditoría.</p>
<p>Lengnick-Hall (1988)</p>	<p>Fundamenta la combinación de dos dimensiones. Primero la dimensión crecimiento de la empresa basado en: oportunidades del entorno, ciclo de vida, tasa de retorno esperada de las inversiones. Segunda dimensión, grado de preparación organizativa, relacionada con el conocimiento, competencia, capacidades y motivación de los trabajadores disponibles y necesarios para implantar la estrategia.</p>	<p>La relación entre estrategia empresarial y GRH es bidireccional, con enfoque interactivo, en el que se resaltan las competencias laborales para materializar la estrategia empresarial</p> <p>Enfoque sistémico</p>

<p>Harper y Linch (1992)</p>	<p>Modelo descriptivo de las actividades claves de la Gestión de Recursos Humanos en función de la optimización de estos recursos. La Administración de Recursos Humanos permite satisfacer esta necesidad a través de la realización de un conjunto de actividades que parten del inventario de personal.</p>	<p>En la práctica este modelo no resulta funcional por la variedad de actividades claves de la Gestión de Recursos Humanos, y la poca profundidad de este modelo en sí mismo, más bien descriptivo. La GRH está dirigida a satisfacer en cantidad y calidad los trabajadores requeridos.</p>
<p>Beer y Colaboradores (1992)</p>	<p>Este modelo expone cuatro políticas que incluyen las actividades claves de la Gestión de Recursos Humanos, teniendo como aspecto fundamental la influencia de los empleados.</p>	<p>Este modelo es funcionalmente superior pues concibe la dirección estratégica y la filosofía gerencial como rectoras del sistema de Gestión de los Recursos Humanos. Privilegia el papel de los directivos en la toma de decisiones que afectan a la relación de la empresa y los trabajadores. Reconoce la influencia de los grupos de interés.</p>
<p>Chiavenato (1995)</p>	<p>Delinea la Gestión de Recursos Humanos como un sistema compuesto por cinco subsistemas independientes: alimentación,</p>	<p>En esta propuesta teórica no se encuentran claramente definidas las políticas y objetivos de Recursos Humanos.</p>

	aplicación, mantenimiento, desarrollo y control.	
Werther y Davis (2001)	Modelo condicionado por las estrategias de la empresa fundamentalmente de países industrializados.	Este modelo se desarrolla para enfrentar la competitividad del mercado.
Morales (2009) a partir de Marín (2003)	Modelo con enfoque de procesos que se sustenta en la integración de todos los procesos de la empresa. Parte de optimizar capital humano diseñar trabajo, desarrollar capital humano.	La integración del sistema de GCH con los demás sistemas y procesos de la empresa se materializa en dos direcciones: el vínculo con la estrategia, sistemas de gestión y demás sistemas de la empresa y el vínculo entre los módulos de la gestión de capital humano de la empresa.

Para lograr su funcionabilidad, Beer y colaboradores incluyen un mapa de Gestión de Recursos Humanos donde se aprecia la concepción de que los factores situacionales y la conveniencia de los grupos de interés influyen en las políticas de Recursos Humanos (Ver [anexo 1](#)).

La principal ventaja de este modelo consiste en que en el proceso existe una orientación lógica entre todos sus componentes, como se aprecia en el mapa propuesto por Beer.

Para caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en el mapa, se proponen una serie de preguntas claves que constituyen un instrumento efectivo, aunque no se nombran técnicas precisas, pues podrían utilizarse todas aquellas adaptables a las circunstancias.

Como sostiene Alfonso (2006) este modelo tiene un gran valor, pues permite no solo diagnosticar, sino proyectar el sistema y sus resultados se miden a partir de las

cuatro “C” (Compromiso, Competencia, Congruencia y Costos eficaces). Todo retroalimenta al sistema a partir de las propias auditorías.

La principal dificultad que afrontan tanto los modelos clásicos como las investigaciones contemporáneas es una falta de medida de sistema de recursos humanos, según Delery y Dotty (1996); (Morales, 2009).

Morales (2009) en su propuesta de modelo para la gestión de los recursos humanos en la empresa cubana parte de la integración de los disímiles procesos que la atraviesan y resalta como eje central la gestión por competencias, aspecto a tratar en el siguiente epígrafe.

## **1.2 Gestión de Recursos Humanos por Competencias**

En las postrimerías de la década del 60, principios del 70, surge el enfoque de Gestión por Competencias, de acuerdo con los presupuestos de la Psicología Organizacional, ciencia que buscaba explicar por aquel entonces la raíz del desempeño exitoso en el puesto de trabajo.

Los esfuerzos de este campo teórico estaban encaminados a descubrir las competencias de las personas en su interacción con los cargos desempeñados, el ambiente laboral y la cultura organizacional, aspectos en los cuales la psicología humana juega un papel fundamental.

Para comprender qué se entiende por competencias, resulta imprescindible revisar algunos conceptos como el propuesto por Boyatzis (1982), quien define las competencias como “una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

Por su parte Hooghiemstra (1996) considera que “las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces”.

Aguilera y Reyes (1996) conciben las competencias como “el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa.”

Cuesta (2000) a su vez plantea que “las competencias son características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional.

Según Miranda (2008) así como existen variadas definiciones de competencias laborales, se han construido diferentes tipologías, desde clasificaciones generales realizadas en un sistema nacional, como es el caso del sistema inglés y del sistema mexicano de certificación de competencias, hasta clasificaciones hechas a la medida de las necesidades de una determinada organización, como es el caso de empresas que realizan sus propias divisiones en dos o más grupos de competencias.

Los criterios que se utilizan para tipificar corresponden a menudo al grado de generalidad de la competencia o a su naturaleza respecto a distintos campos o dominios. Autores como: Alex (1991), Woodruffe (1993), Mertens (1998), Vargas (1999), Cuesta (2002), entre otros; han clasificado las competencias en: técnicas, sociales, genéricas, primarias, secundarias, comunes, específicas, básicas, laborales, profesionales, organizacionales (core competencias) y corporativas (Miranda, 2008).

En esta investigación se clasifican en competencias laborales primarias o secundarias, ya que una competencia más compleja (global) puede contener otras más sencillas (particulares) (Cuesta, 2002).

### **1.3 La Gestión por competencias y el proceso de ingreso del personal**

Según Cuesta (2002) la gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en

el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.”

Paradójicamente en Cuba el concepto de competencia laboral establecido oficialmente por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social mediante la Resolución No. 21/99, no contiene lo que los trabajadores serán capaces de hacer en el futuro, ni siquiera concibe el logro de un desempeño eficiente, superior o exitoso, lo que limita el alcance y proyección de este concepto.

Cuesta (2011), adoptó un concepto específico con el fin de encaminar la utilización de las competencias laborales como guía para el proceso de ingreso del personal. Dicho concepto se refiere a un conjunto observable, identificable y evaluable de conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes, conductas y motivos, relacionados entre sí, que permiten a un trabajador alcanzar un rendimiento eficiente o superior en una actividad o cargo determinado.

La valoración del desempeño de un trabajador como “eficiente”, “superior” o “exitoso”, debe estar ligado a su vinculación con el resultado empresarial y al alcance de sus objetivos estratégicos. Estos propósitos siempre están relacionados con metas de excelencia para el futuro. De ahí que las competencias individuales tienen que contener los comportamientos esperados en el futuro. Sobre esa base se erigen entonces los criterios que guían la empleabilidad y determinan el rumbo del reclutamiento, como primer paso antes del proceso de selección de personal.

#### **1.4 Reclutamiento**

Rubio (1997), al definir la cadena de valor de los Recursos Humanos, define: “La gestión de flujos cubre la función de hacer circular los recursos de forma fluida y añadiendo valor en cada una de las fases del recorrido. Se dan naturalmente, tres clases de flujos para reclutar, incorporar, insertar, promocionar y evolucionar los recursos humanos necesarios como se aprecia en el cuadro 1.2.

**Cuadro 1.2 Flujos de la GRH. Fuente: Basado en Rubio (1997).**

<p><b>Flujos de Entrada</b></p>	<p>Son las actividades clásicas de reclutamiento, selección e inserción laboral, con las que las empresas se nutren de efectivos del exterior para constituir sus plantillas o para reconstruir sus pirámides de edad y de competencias profesionales.</p>
<p><b>Flujos Internos</b></p>	<p>Consisten en los movimientos internos de personal con los que se promociona a las personas (ascensos), se cubren los trayectos profesionales (planes de carrera), se ajustan los desequilibrios entre unidades (movilidad) o generales de empresa (recolocación) o se reconvierten competencias hacia nuevos oficios (formación – reconversión).</p>
<p><b>Flujos de Salida</b></p>	<p>En etapas de reajuste de efectivos, la salida al exterior de la empresa es el mecanismo más directo de conseguir el perímetro deseado mediante transferencias al grupo o mediante el apoyo a recolocarse en el exterior (<i>outplacement</i>).</p>

A los efectos de esta investigación se centrará el interés en el flujo de entrada, es decir, al proceso de ingreso del personal que también se le conoce como reclutamiento o captación, selección e inserción o incorporación e inducción.

Cuesta (2002), Ruiz de la Torre (2006), Morales (2009), Cancinos (2015), Murillo (2015), Sani y Zamora (2017) al referirse al reclutamiento de personal, coinciden en plantear que el reclutamiento es una fase en la cual se buscan nuevos empleados, teniendo como objetivo captar el mayor número posible de solicitantes a fin de elegir los más idóneos, o sea, aquellos cuyas competencias se ajusten mejor al perfil del puesto.

Chiavenato (1995) sostiene que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, es un conjunto de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Entre otras cosas la función del reclutamiento es

suplir al proceso de selección de “Materia Prima” (candidatos) para su funcionamiento.

Morales (2009) asegura que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos que permite a la empresa informarse, identificar, motivar y atraer un número suficiente de candidatos potenciales idóneos, para integrarse a la misma, así como conocer la disposición de estos para ser procesados para su admisión o promoción para el desempeño de un cargo. Puede ser interno, cuando se realiza a partir de vacantes y la reubicación de trabajadores por ascensos (movimiento vertical) o por traslados (movimiento horizontal). El reclutamiento es externo cuando se realiza con candidatos ajenos a la entidad.

Esta actividad en opinión de Morales (2009) no debe ser delegada a un funcionario, sino que debe ejercerse con un liderazgo efectivo y control de la empresa, especialmente por el área que atiende capital humano, pues a ella corresponde proponer las necesidades de fuerza de trabajo, a corto, mediano y largo plazos y una vez aprobada por el consejo de dirección, definir la composición por edades, sexos, calificación y otros atributos.

Tras la identificación de las necesidades de fuerzas de trabajo y los plazos requeridos para satisfacerlas, se estudia a los candidatos de interés y se trabaja para atraerlos, priorizando las fuentes internas (Morales, 2009).

De igual forma debe preverse el aseguramiento para lograr los objetivos del reclutamiento. Por lo general se emplean varias técnicas teniendo en cuenta el perfil requerido, fuentes seleccionadas, costo de la técnica y tiempo disponible para el proceso.

Dentro del reclutamiento resulta fundamental la entrevista inicial. En ella se da información sobre el puesto de trabajo, la empresa y el proceso de selección a realizar. Entregar planilla de solicitud de empleo a partir del estudio del puesto. Se debe chequear documentos o avales requeridos (identificación y títulos).

Además de la entrevista pueden utilizarse otras técnicas como el inventario biográfico, autobiografía, para valorar requisitos como capacidad, méritos

obtenidos, educación formal, formación profesional y ambiente familiar (Morales, 2009).

A partir de esta información obtenida sobre los candidatos se procede a seleccionar aquellos que parezcan cumplir con los requisitos para pasar a la fase de selección, informándose a los interesados.

## **1.5 Selección**

Robbins (1998) comentó en una ocasión que “el obrero o el oficinista de los años cincuenta podía aprender su trabajo y estar razonablemente seguro de que sus destrezas serían suficientes para realizarlo la mayor parte de su vida laboral.

Sin embargo, con los años tal seguridad ha desaparecido. Las nuevas tecnologías impulsadas por las computadoras, la reingeniería, la administración de calidad total y los sistemas flexibles de manufactura, están cambiando las exigencias del trabajo y las habilidades que los empleados necesitan para hacerlo. Y estos nuevos puestos requieren diferentes habilidades.

Los empleados que carecen de conocimientos en computación, tienen pocas habilidades para las relaciones personales o no pueden laborar en forma autónoma, se encontrarán cada vez peor preparados para las exigencias de las nuevas tecnologías.

Indiscutiblemente el desarrollo vertiginoso de la ciencia y la tecnología impone a los trabajadores de estos tiempos un nuevo reto, a la hora de desempeñar casi cualquier labor. Para las empresas, se trata de algo más a tener en cuenta en la selección del personal.

De ahí que Ruiz de la Torre (2006) sostenga que en la selección de personal es importante diferenciar calificación de competencia: “A la calificación se le puede denominar como la capacidad potencial para desempeñar o realizar las tareas correspondientes a una actividad o puesto. La competencia, por su parte, se refiere solo a algunos aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades: aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia

determinada. Es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”.

Cuesta (2000) define: “La selección de personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de Gestión de Recursos Humanos derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las competencias presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa concreta o específica.”

Publicaciones Vértice (2008) según Cancinos (2015) establece que la selección de personal es un proceso que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, es una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante. Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado.

Por otra parte, Murillo (2015) opina que la selección del personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas.

Ordóñez (1998) apunta: “a pesar del tiempo transcurrido la selección no es un proceso cerrado ni definitivamente consolidado, se han remodelado procesos e instrumentos y se dibujan estos nuevos enfoques:

- ✚ No interesa tanto la situación psicométrica de medidas milimétricas como la motivación específica para este trabajo y en esta empresa.
- ✚ No interesa tanto la perfección del ajuste puesto/persona (perfil profesional y perfil psicológico) como la perspectiva de adecuación al grupo, al negocio y al peculiar estilo de empresa.
- ✚ No interesa tanto las medidas actuales del candidato como su propio potencial de desarrollo, su polivalencia y sus competencias.

- ✚ No interesa tanto recrearse en el análisis concienzudo y pormenorizado, como en el análisis global del candidato y su repercusión en comportamientos laborales futuros.”

En selección se deben distinguir dos aspectos:

1. Las características inmediatas, en virtud de las que se es seleccionado.
2. Las características últimas para las que se es seleccionado.

Esta distinción subraya el aspecto predictivo del proceso de selección. Lo que se denomina características últimas está asociado con que la persona desarrolle satisfactoriamente el papel y el puesto de que se trata (competencias, sentido organizativo, dimensión social del puesto), características no fácilmente medibles o fiables, si es que el candidato las posee.

Alonso (1997) hace algunas precisiones sobre el proceso y refiere que la selección “es un proceso sumamente clave, que no acaba el día en que los seleccionados se incorporan a la compañía y que se inicia en el momento en que se establece la primera comunicación o primer contacto con los candidatos. Es el proceso gracias al cual un nuevo empleado aprende la escala de valores, las normas y pautas de actuación que la organización exige de sus miembros. El nuevo miembro aprende una cultura organizativa empresarial”.

En términos simples la selección es el proceso mediante el cual la empresa selecciona dentro de los aspirantes a aquel o aquellos más adecuado(s) para satisfacer sus necesidades de capital humano, siempre que cumpla con los requisitos delimitados con antelación por la organización (Sani, y Zamora, 2017).

### **1.5.1 Análisis de procedimientos utilizados para el proceso de ingreso del personal**

Al estudiar el proceso de ingreso de una persona a la organización se pueden tener en cuenta disímiles procedimientos de reclutamiento y selección de personal, entre los que destacan los expuestos en el cuadro 1.3.

**Cuadro 1.3: Procedimientos para el reclutamiento y selección del personal.**

**Fuente: Elaboración propia.**

<b>Procedimientos</b>	<b>Fernández (2000)</b>	<b>Alonso y Asociados, Consultores Gerenciales on line (2000)</b>	<b>Cuesta (2002)</b>	<b>Vega (2002)</b>
Conocimiento de la empresa y reglas esenciales		X	X	X
Consideración del perfil de competencias	X		X	X
Análisis y descripción del puesto de trabajo		X	X	X
Necesidad de mano de obra				X
Reclutamiento	X		X	X
Recepción de candidatos				X
Selección inicial	X	X	X	X
Entrevistas preliminares		X	X	X
Aplicación de Pruebas Psicotécnicas.	X	X	X	X
Comprobación de Referencias Personales		X		X
Comprobación de Antecedentes (hasta el tercer grado de consanguinidad)		X		
Evaluación Psicológica: Evaluación Psicológica de sus candidatos acorde a la posición jerárquica del cargo a ocupar		X	X	X
Evaluación pre-empleo. Consta de examen médico integral		X		

Informe de evaluación del candidato		X		
Pruebas de conocimientos y habilidades				X
Análisis y evaluación del candidato				X
Se aplica el programa de orientación e inducción				X
Admisión. Concertación del contrato	X			X
Incorporación y acogida	X		X	
Seguimiento			X	

En estos procedimientos descritos anteriormente existen algunos pasos devenidos factor común, como son: el análisis del puesto que se va a cubrir, la comprobación de los datos expuestos por los candidatos, la aplicación de las evaluaciones psicológicas y la entrevista como técnica de selección.

Cuesta (2002) define claramente “dos etapas fundamentales previas al proceso de reclutamiento y selección por competencias, que son las siguientes:

1. Conocimiento de la empresa y reglas esenciales. Esta fase se expresa en el conocimiento de las demandas y ofertas de los puestos o cargos para los cuales se va a seleccionar, de la estructura organizativa empresarial, de sus condiciones de trabajo y de su cultura o filosofía organizacional.
2. Consideración del perfil de competencias. La existencia y actualidad del perfil de competencias es determinante para el proceso de selección. En esta fase se deciden los indicadores o parámetros (dimensiones) que servirán de referencia o patrón para comparar las características (competencias) medidas o valoradas en el aspirante al puesto, precisamente obtenidos del perfil de competencias”.

Todos los procedimientos anteriormente analizados, tienen como elemento común la demanda de un grupo de instrumentos necesarios para aplicar al personal interesado en ingresar a una organización, aspectos que se analizarán en el próximo epígrafe.

## 1.6 Instrumentos a utilizar en el proceso de ingreso del personal

Para Albaronedo (1997), la Gestión de Recursos Humanos “demanda, quizás incluso más que otras tareas, la planificación de los medios que se necesitan para la obtención de una mayor y mejor eficacia en el trabajo, por ello es necesaria la detección de las necesidades a medio y largo plazo y por otra parte el examen de las necesidades a corto plazo.”

De acuerdo con Lorenzo (2013) la selección del personal es compleja porque se relaciona con la predicción del desempeño futuro del postulante. En opinión de esta autora existen varias formas de determinar la excelencia en el trabajo desde:

- 1- CI: cociente de inteligencia como predictor único o en combinación con otras variables, para casi todas las profesiones. No obstante, este CI ha sido muy discutido desde el punto de vista teórico pues no se ha podido elaborar una definición de inteligencia de aceptación universal. Los criterios son tan variados que desde décadas se plantea que inteligencia es lo que miden los test. Un dato significativo lo aportan los trabajos de Terman (iniciador de los estudios de talentos), por ejemplo, mostraron que sujetos con mayor CI no alcanzaron mayor éxito profesional. Por lo que se ha llevado a pensar en otros factores (Lorenzo, 2013).
- 2- Enfoque de carpeta: el desempeño pasado es uno de los mejores predictores del desempeño futuro. El logro temprano tiene valor predictivo y tiene influencia en el éxito posterior porque la práctica permite que se estimulen las potencialidades, que se corrijan rápido los errores y que las conductas correctas se refuercen positivamente (Trost,1993); (Walberg, 1991); (Lorenzo, 2013).

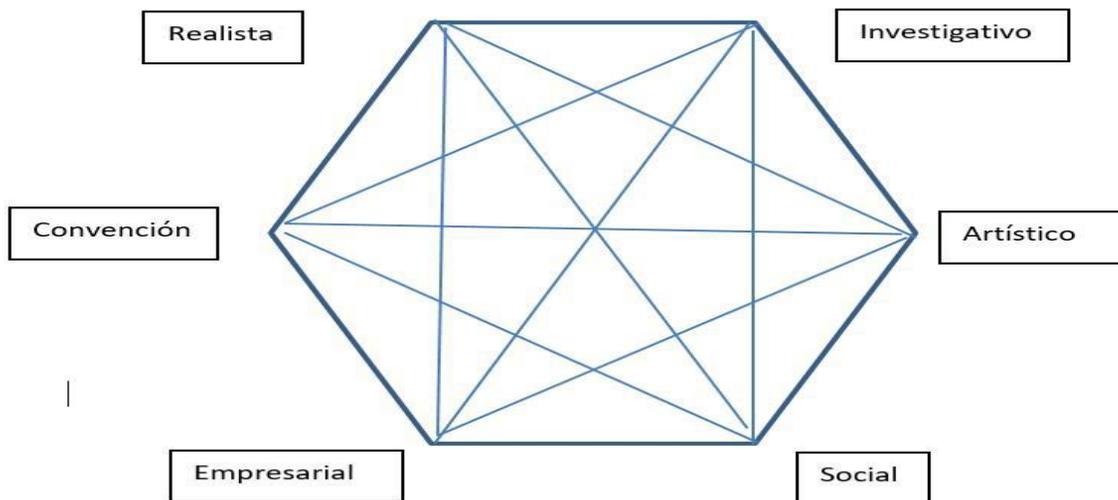
No obstante, de acuerdo con Trost (1993) y Lorenzo (2013) los predictores más poderosos y universales son los de orden afectivo:

- ✚ Alta motivación orientada a la tarea.
- ✚ Buena disposición para el trabajo fuerte y permanente en las áreas de interés particular del sujeto.

- ✚ Persistencia para vencer obstáculos.
- ✚ Altos niveles de aspiración, de ganar y vencer.

Estas valoraciones indican que una alta motivación sin habilidades por encima del promedio, no conduce a ningún logro, del mismo modo que las altas habilidades sin alta motivación no permiten el desempeño sobresaliente (Lorenzo, 2013).

En el proceso de ingreso pueden tenerse en cuenta varios instrumentos. Algunos relacionados con la detección de talentos apuntan hacia el hexágono de Holland sobre la selección vocacional, en el cual se parte de un mapa del mundo ocupacional.



**Figura 1.1. Hexágono de Holland. Fuente: Lorenzo (2013).**

Según este esquema existen seis campos de intereses que pueden expresarse en seis ambientes ocupacionales. En el hexágono los opuestos son incompatibles (Lorenzo, 2013).

Aplicando los test indicados por Heller (1998) se pueden medir la resolución de problemas complejos, el pensamiento creativo, la sensibilidad a analogías estructurales y procesales, la elaboración selectiva, la capacidad de coordinación lógica y la flexibilidad estructural o visoespacial (Lorenzo, 2013).

Otros autores como Sani y Zamora (2017) distinguen otra variedad de instrumentos para llevar a cabo la selección como:

- ✚ Entrevistas de Selección: Pueden realizarse con uno o varios entrevistadores.
- ✚ Centros de Evaluación: Se consiguen varios candidatos a la vez, generalmente se aplican pruebas, entrevistas, ejercicios individuales o en grupo.
- ✚ Pruebas Psicológicas: esta se basa en cuestionarios de inteligencias, logros, capacidades, pruebas psicotécnicas o de personalidad.
- ✚ Entrevista de Panel: se utilizan para empleos de alta presión, la cual permite ver si tiene las cualidades requeridas para el puesto.
- ✚ Representación: esta disimula el ambiente laboral para comprender mejor la actuación del aspirante y sus hábitos laborales.

De acuerdo con los autores citados la valoración de los candidatos con respecto al puesto a ocupar debe tener en cuenta los resultados de diferentes pruebas, no solo las de inteligencia, sino también su *curriculum* (desde estudios realizados hasta logros anteriores) y, además, los rasgos de personalidad e inclinaciones o motivaciones fundamentales.

### **1.6.1 Pruebas psicológicas**

En los mercados globalizados se habla de la Gestión por Competencias como la herramienta apropiada para gestionar al capital humano, al mismo tiempo que se pide realizar “Selección por competencias”, aludiendo así al hecho de darle un valor agregado a un proceso que es parte integral del subsistema de “Recursos Humanos” (Test psicológicos y entrevistas: usos y aplicaciones claves en el proceso de selección e integración de personas a empresas, 2015).

Chiavenato (2008) afirma que el test psicométrico es una medición objetiva y estandarizada que mide el comportamiento de determinado individuo. Lotito (2015) agrega que este tipo de pruebas se orienta también a la medición de las capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano, e incluye así mismo la determinación de “cuánto” dispone el sujeto, es decir, de la cantidad de competencias y características propias del comportamiento del postulante evaluado.

De acuerdo con los criterios de autores como Eysenck (2003); Chiavenato (2008); Mussen y cols. (2009) y Lotito (2015) los test psicológicos pueden proyectarse para hacer selección para admisión, transferencia, promoción, entrenamiento o retención del personal al interior de una organización.

Chiavenato (2008) especifica que además de evaluar información, conocimientos, aprendizaje pasado, capacidad verbal, velocidad, coordinación psico-motora, memoria, percepción y pensamiento lógico, como sugirieron Mussen y cols. (2009); Kaplan y Saccuzzo (2009); Gregory (2012); los test pueden incluir medidas de inteligencia general, capacidad mental, aprendizaje intelectual, aptitudes mecánicas y burocráticas, destreza y coordinación, conocimiento, intereses ocupacionales y otros, aptitudes, personalidad y temperamento.

En correspondencia con Lotito (2015) esta autora también coincide en que los test constituyen una herramienta más y muy precisa para la búsqueda y selección del mejor candidato o postulante a un determinado puesto; es decir para realizar el proceso de ingreso del personal. A su vez, se hace necesario conocer qué indicadores utilizar para evaluar dicho proceso en cualquier organización.

### **1.7 Indicadores para evaluar el proceso de ingreso del personal**

Considerables han sido los autores que han definido el término de indicador, por mencionar a algunos, se encuentra Wautiez y Reyes (2001) que plantea que un indicador es la señal que muestra una tendencia, es una herramienta para simplificar, medir y comunicar información; mientras que Negrín (2003) opinan que es la manifestación observable de un rasgo o característica de una o más variables de interés, susceptible de evaluación, la cual proporciona información cuantitativa y/o cualitativa acerca de dicha característica.

Según Cuesta (2011) los indicadores son: nivel (de deficiencia) de la GRH en la empresa, percepción de perspectivas en la institución, sentimiento de compromiso o pertenencia a la organización, condiciones de vivienda, condiciones laborales, nivel (percepción) de liderazgo, entre otros.

Los indicadores según González (2013) pueden ser: medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas. son

puntos de referencia, que brindan información conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

Además, Otaño (2016) apunta que los objetivos y tareas que se propone una empresa deben concretarse en expresiones medibles y para lograrlo se hace necesario utilizar los indicadores.

Para Chang (2016) los indicadores son esenciales para evaluar, dar seguimiento y predecir tendencias en lo referente a la economía, sociedad y desarrollo humano. Mediante el análisis de los indicadores es posible obtener datos relevantes sobre la situación actual en que se encuentra la empresa y pueden ser comparados y contrapuestos con datos de años anteriores, de esta forma se valora el desempeño empresarial encaminado a lograr las metas y objetivos fijados previamente.

Autores como Ramos (2014) y Mejía (S/A) coinciden en que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema:

**Eficiencia:** empleo de los medios de tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Consiste en un buen uso de los recursos, en lograr lo mayor posible con aquello que contamos. Si un grupo humano dispone de un número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios entonces se califica como eficiente a quien logra la mayor productividad con el menor número de recursos. Es la relación recursos/resultados bajo condiciones reales.

La eficiencia supone conseguir un resultado concreto a partir de un mínimo de recursos, obtener el máximo beneficio de unos recursos limitados. Se evalúa a partir de comparaciones. En la eficiencia se consideran los gastos y los costos relacionados con la eficacia o efectividad alcanzados. Se puede plantear que esta definición está vinculada a la productividad, pero no se puede utilizar sola como indicador de medición, pues solo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido.

Eficacia: se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más. Es el grado en que un procedimiento o servicio puede lograr el mejor resultado posible. Es la relación objetivos/resultados bajo condiciones ideales.

Cuando se crean condiciones de máximo acondicionamiento para alcanzar un fin y este se logra, los recursos puestos en función de este fin fueron eficaces. La eficacia valora el impacto del producto o servicio que presta, es decir, si logra realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Efectividad: es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos bajo condiciones reales, o sea, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

Esto quiere decir que el propósito se ha logrado bajo las condiciones reales del lugar donde la acción se llevó a cabo. Dicho de otra manera, cuando se llevan a la práctica acciones para lograr el propósito que previamente se alcanzó bajo condiciones ideales y este se consigue en las condiciones reales existentes, entonces los recursos puestos en función para ese fin fueron efectivos.

La efectividad sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso.

Después del análisis de estos tres indicadores, la autora coincide con Chang (2016) en que se aprecia que estos indicadores no pueden ser considerados de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados, por lo que deben ser considerados como un sistema de indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad en la organización.

Según Mejías (S/A) en cualquier área de organización siempre será posible definir un resultado esperado (expresado como una meta, una cantidad, una variación, un porcentaje), un costo estimado y un tiempo especificado para llevar a cabo la labor que se propone como meta o tarea. Por tanto, propone unas fórmulas en las que

combina dichos elementos para medir la eficacia, eficiencia y efectividad de las áreas internas de una organización (ver tabla 1.1).

**Tabla 1.1: Fórmulas de cálculos para medir la eficacia, eficiencia y efectividad en cualquier área interna de una organización. Fuente: Mejías (S/A).**

EFICACIA		EFICIENCIA		EFFECTIVIDAD
RA / RE		$\frac{(RA / CA * TA)}{(RE / CE * TE)}$		$\frac{\text{Puntaje eficiencia} + \text{Puntaje eficacia}}{2}$
				Máximo puntaje
				La efectividad se expresa en porcentaje (%)
RANGOS	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	
0 – 20%	0	Muy eficiente > 1	5	
21 – 40%	1			
41 – 60%	2	Eficiente = 1	3	
61 – 80%	3			
81 – 90%	4	Ineficiente < 1	1	
>91%	5			

Donde R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo

Como se aprecia en la tabla 1.1, además de los indicadores dicho autor propone los rangos para su evaluación. Asimismo, la combinación de esos elementos permite medir objetivamente el grado de efectividad (eficiencia y eficacia) de un área de la organización y hacer comparaciones entre áreas aún disímiles en el contenido de la labor. En la investigación para evaluar la efectividad del proceso de ingreso del personal se tienen en cuenta dichos criterios.

Una vez expuestos los principales indicadores utilizados según la bibliografía consultada para evaluar un área interna en una organización, se considera oportuno valorar la importancia del proceso de ingreso del personal para la gestión de la banca.

## **1.8 Importancia del proceso de ingreso de personal basado en las competencias para la gestión de la Banca**

La Gestión de la Banca es una de las actividades más específicas que existen. Desde su surgimiento en la antigua Mesopotamia (Davies, y otros, 2002.) ha requerido especialización y ciertas habilidades, fundamentalmente matemáticas y de análisis para lograr su desarrollo.

En la actualidad el negocio bancario se ha complejizado profundamente. La separación de las bancas en comercial y de inversión (Sánchez, 2018) ha incrementado el cúmulo de saberes o destrezas que debe tener un trabajador del sector, desde las habilidades matemáticas hasta la continua preparación en materia de tecnología y cambios de procedimientos, lo que ha complejizado más el proceso de ingreso del personal a dicho sector.

Por lo general los perfiles más afines se relacionan con Economía y Contabilidad y Finanzas, sin embargo, al menos en los planes de estudios cubanos de estas carreras no se profundiza, y en ocasiones ni se abordan, cuestiones básicas de la gestión bancaria.

De acuerdo con las entrevistas semi-estructuradas a implicados en la investigación, trabajadores bancarios con vasta experiencia, se confirmó que actividades como comercial o contador se realizan en el banco de forma diferente, conceptual y empíricamente, a la de las empresas, objetos de estudios tradicionales en las disciplinas antes mencionadas.

En Cuba, particularmente no existe ningún instituto (ni de media o superior) donde se formen trabajadores bancarios con los conocimientos y habilidades que necesitarán para desempeñar su trabajo posterior. Si bien el Banco Central de Cuba cuenta con un Centro de Superación Bancaria, en el cual reciben cursos de diferentes temáticas los trabajadores del ramo, de acuerdo con una selección previa, no todos los bancos cuentan con un centro similar en sus territorios.

El Banco Popular de Ahorro dispone de uno a nivel nacional y de sus homólogos en varias provincias, pero la preparación especializada está reservada a los

trabajadores que ya están en funciones. Preparación reñida con los tiempos de servicio y demás quehaceres del trabajador.

## **Conclusiones del Capítulo I**

- ✓ En las investigaciones estudiadas se destacan los presupuestos teóricos fundamentales que definen la gestión de los recursos humanos y dentro de esta, la vital relevancia de la gestión por competencias laborales.
- ✓ Realizar un proceso de ingreso adecuado contribuye a la permanencia en el puesto de trabajo, pues este se basa en encontrar al candidato que mejor se adecue a las competencias presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa específica. Para ello se utilizan diversos instrumentos que van desde entrevistas hasta pruebas psicométricas, que buscan la mayor información posible sobre los potenciales colaboradores de la organización.
- ✓ Se puede constatar la importancia que tiene el proceso de ingreso con enfoque de competencias en la Banca, pues al carecer de formación especializada sobre las actividades que se realizan, el proceso de reclutamiento y selección precisan proveer a la institución de los candidatos más idóneos, a fin de lograr mayor profesionalidad y permanencia en los puestos.

## **Capítulo II: “Diseño metodológico de la investigación”**

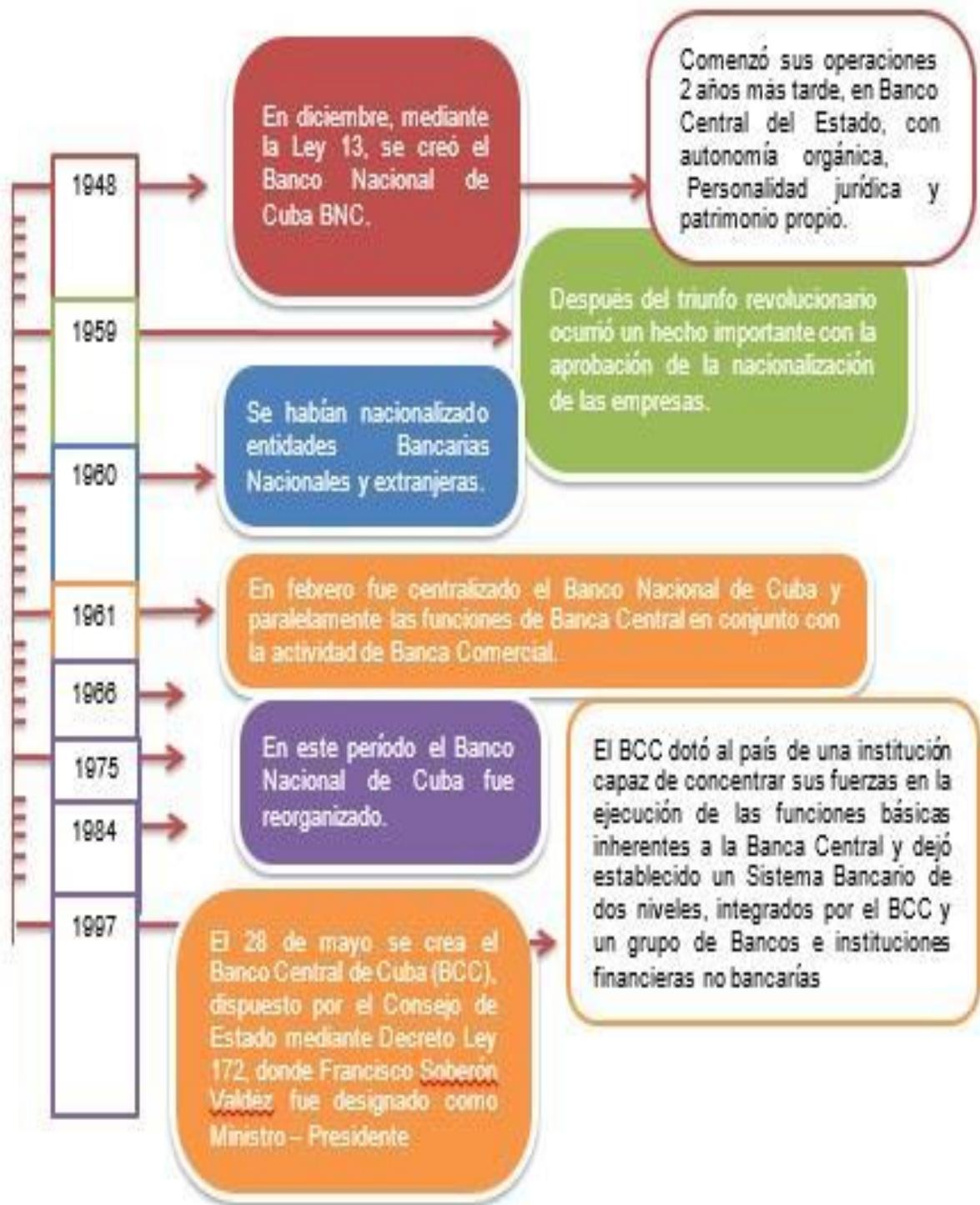
En el presente capítulo se tiene como punto de partida la caracterización del Banco Popular de Ahorro (BPA), enfatizándose en este en la provincia de Matanzas. Además, se describe el procedimiento metodológico a seguir, con sus fases y pasos, así como las herramientas que se utilizan para valorar la situación actual del proceso de ingreso del personal en el BPA y la definición del nuevo procedimiento.

### **2.1 Caracterización del BPA en Cuba**

Macarós (2003) sostiene que el primer proyecto para establecer un banco de préstamos y descuentos en Cuba fue realizado en 1824 por el Regidor Municipal de la Habana, Don José María Xenes. Sin embargo, no fructifica hasta casi una década después, en 1833, cuando se funda la Caja de Ahorros de La Habana y el Banco Real de Fernando VII, considerados ambos como las primeras instituciones bancarias establecidas en la Isla (Roldán de Montaud, 2004).

Sobre el Banco Popular de Ahorro, específicamente, se debe mencionar que fue creado mediante el Decreto-Ley No. 69 de fecha 18 de mayo de 1983, con carácter de banco estatal integrante del sistema bancario nacional, con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio, estableciéndose en dicho cuerpo legal su razón social. Su capital fue aportado por el Estado cubano y bajo el precepto de un funcionamiento independiente lo ha ido incrementando, mediante la capitalización de las reservas y ajustes por concepto de corrección monetaria.

Posee carácter autónomo, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, ratificado mediante el Decreto-Ley No. 173, de fecha 28 de mayo de 1997, “Sobre los Bancos e Instituciones Financieras no Bancarias”. En el gráfico 2.1 se ilustra la evolución de la Banca en Cuba de acuerdo con Palma (2009).



**Gráfico 2.1** Proceso de transformación del sistema bancario cubano. Fuente: (Palma, 2009).

El BPA realiza sus operaciones financieras al amparo de la Resolución No. 15/97 de fecha 4 de noviembre de 1997, mediante la cual el Banco Central de Cuba, además de ratificar la Licencia originalmente concedida en su creación, le confirió Licencia General para operar con carácter de Banco Universal, facultándolo para realizar todo tipo de actividad lucrativa relacionada con el negocio de la banca tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible.

Al ilustrar el proceso de transformación del sistema bancario cubano y el surgimiento del BPA en Cuba se puede plantear que las Direcciones Provinciales y del Municipio Especial Isla de la Juventud son parte integrante de la estructura del Banco Popular de Ahorro, que se subordinan directamente a la Oficina Central, y dirigen y desarrollan en la provincia las actividades y objetivos estratégicos del Banco aprobados por su nivel superior de dirección, encabezado por el Presidente del Banco Popular de Ahorro. A las Direcciones Provinciales se subordinan las Sucursales y Cajas de Ahorro establecidas en sus respectivos territorios.

**Misión:** Rentabilizar los recursos financieros actuales y potenciales manteniendo el liderazgo en el segmento de personas naturales, fortaleciendo el de personas jurídicas con una amplia red, con profesionalidad en el servicio y tecnología de punta, satisfaciendo las necesidades del cliente.

**Visión:** Somos un banco universal altamente competitivo y rentable con una imagen de solidez y confiabilidad que nos permite ser líderes en el mercado de personas naturales y consolidarnos en el de personas jurídicas.

**Objetivos Estratégicos:**

Para la elaboración de los objetivos se tuvo en cuenta los cambios estratégicos en la Política Monetaria del país a consecuencia de la implementación de los lineamientos y su repercusión para el Banco Popular de Ahorro, planteándose así los siguientes:

- ✓ Elevar la calidad de los servicios bancarios, incorporando los nuevos previstos en la Política Bancaria. Reordenar los servicios que se prestan a terceros.

- ✓ Lograr índices razonables de recuperación de los créditos otorgados a la población y otros sectores, aplicando adecuadamente la política de renegociación financiera en cada caso.
- ✓ Elaborar y aplicar una política crediticia dirigida a brindar financiamiento a aquellas actividades que estimulen la producción nacional, que generan ingresos en divisas o sustituyen importaciones, así como otras que garanticen el desarrollo económico social.
- ✓ Promover la cultura del ahorro en la población, logrando una mayor captación de los recursos libres, fundamentalmente en los mayores plazos.
- ✓ Mediante la estrategia aprobada, intensificar la lucha contra las ilegalidades, el delito y la corrupción y movilizar a los colectivos de trabajadores con este fin.
- ✓ Contar con sistemas automatizados certificados y garantizar la continuidad de la tramitación de la mensajería con otros bancos.
- ✓ Mejorar la organización y funcionamiento del Banco, adoptando las medidas del proceso de institucionalización del país y garantizar el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
- ✓ Llevar a cabo el proceso de Perfeccionamiento Institucional contribuyendo con el desarrollo ordenado de la economía, a partir de las transformaciones económicas acordadas en las Directrices y Objetivos de Trabajo del PCC, así como los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

**Objeto Social:**

Durante la segunda mitad de la década del 90 del siglo pasado, el sistema bancario en nuestro país inició un proceso de reestructuración con el objetivo de desempeñar un papel activo en el conjunto de transformaciones emprendidas en la economía cubana como consecuencia del derrumbe del campo socialista.

A tenor de estos cambios se dicta la Resolución No. 105 del 2 de abril de 1997, donde se otorga al Banco Popular de Ahorro una nueva licencia que amplía sus objetivos y funciones, lo que le permitirá realizar todo tipo de operaciones bancarias. Las operaciones fundamentales que amparan esta licencia son:

- Captar, recibir y mantener dinero en efectivo en depósitos a la vista o a término, en las modalidades que convenga, registrándolos en sus libros a nombre de sus titulares o mediante claves o signos convencionales pudiendo emitir por los depósitos recibidos certificados de depósitos a plazo fijo de carácter nominativo o en la forma que pacte con el cliente. Reintegrar los depósitos recibidos de acuerdo con los términos que se hayan acordado, ya sea en efectivo o mediante transferencias a otros depósitos o emitiendo los documentos mercantiles que resulten adecuados o convenientes. Asimismo, podrá efectuar depósitos a la vista o a término en otras instituciones bancarias y financieras nacionales o extranjeras.
- Determinar cuando los depósitos recibidos devengarán intereses y fijar el rendimiento de éstos, tomando en consideración los términos y condiciones prevalecientes en el mercado, así como las regulaciones que al efecto dicte el Banco Central de Cuba.
- Conceder préstamos, líneas de créditos y financiamientos de todo tipo a corto, mediano y largo plazo sin garantías o con ellas, bajo las modalidades de colateral, prenda, hipoteca y otras formas de gravamen sobre los bienes del deudor o de terceros, estableciendo los pactos y condiciones necesarios para obtener el reintegro del importe adeudado.
- Solicitar y obtener préstamos y créditos a corto, mediano y largo plazo u otras formas de obligaciones o compromisos de dinero que resulten apropiados, pactando las condiciones en que serán reintegrados y demás términos de los mismos, ya sean con o sin garantías.
- Emitir, aceptar, endosar, avalar, descontar, comprar o vender y en general hacer todas las operaciones posibles con letras de cambio, pagarés, cheques, pólizas y otros documentos mercantiles negociables, así como de tramitar cartas de créditos y de garantía en todas sus modalidades, ya sea emitiéndolas, confirmándolas, avisando o interviniendo en su negociación.
- Obtener, recibir, y mantener depósitos de valores en custodia y administración, ya sean acciones, bonos u obligaciones, realizando en este último supuesto todas las gestiones necesarias relacionadas con el cobro de intereses,

dividendos u otras formas de distribución de utilidades, representando a sus titulares en todas las gestiones de administración, en asambleas de accionistas u otros para los que esté debidamente apoderado.

- Ofrecer servicios de administración de bienes de toda clase, asesoría para operaciones financieras o negocios sobre todo tipo de bienes, resolver consultas para estas operaciones, realizar estudios de factibilidad de mercado y en general asesorar sobre cualquier clase de negocio financiero o mercantil.
- Desarrollar operaciones de tesorería, compraventa de monedas, de valores, factoraje, arrendamiento financiero, *forfaiting* y otras modalidades de financiamiento, así como actuar en su carácter de *trustee* en operaciones de terceros, promotor, agente pagador, o en otro carácter en emisiones de bonos y obligaciones.
- Emitir y operar tarjetas de crédito, débito y cualquier otro medio avanzado de pagos.

Para cumplir los anteriores objetivos se diseñó el mapa de procesos de la organización como se muestra en el gráfico 2.2, en el cual los distintos subprocesos del área comercial son definidos como claves para la gestión económica del banco. Por su parte, los procesos asociados a la gestión del capital humano figuran como un proceso de apoyo, cuya relevancia podrá constatarse en el análisis posterior de la investigación.



**Gráfico 2.2: Mapa de procesos del BPA. Fuente: Manual de Instrucciones y Procedimientos (BPA, 2019).**

Una vez expuestos el mapa de procesos y los principales elementos que caracterizan al BPA a nivel nacional se hace necesario abordar los elementos que distinguen al BPA en Matanzas, aspectos que se tratan en el epígrafe siguiente.

## **2.2 El Banco Popular de Ahorro en Matanzas**

El Banco Popular de Ahorro en la provincia de Matanzas cuenta con 22 sucursales, 28 cajas de ahorro y un Centro de Superación. También posee dos centros de negocios especializados, subordinados a las sucursales de la cabecera provincial. La fuerza laboral hasta abril de este año presenta la composición que se muestra en la tabla 2.1.

**Tabla 2.1: Composición de la fuerza de trabajo en el BPA. Fuente: Programa de RRHH del BPA (2019).**

Plantilla aprobada	Plantilla cubierta	Vacantes	Mujeres
938	921	17	734

Como se muestra en la tabla 2.1 el 80% de las plazas cubiertas están ocupadas por mujeres. Además, resulta significativo que hasta esta fecha solo hay una plaza vacante en el área comercial, específicamente el cargo de Gestor C de Negocios Bancarios.

La Dirección Provincial está integrada por cuatro subdirecciones: Comercial, Financiera, Auditoría y Medios. Subordinada a esta última se encuentra el Departamento de Recursos Humanos. La función fundamental de las diferentes áreas de la Dirección Provincial consiste en el asesoramiento metodológico.

### **2.2.1 Caracterización del Departamento de Recursos Humanos**

El departamento de Recursos Humanos del BPA en Matanzas no solo gestiona al capital humano de la dirección provincial, sino también el del resto de las oficinas subordinadas. También vela por el cumplimiento de las instrucciones relativas a las plantillas de cargos, control del personal, altas, bajas, traslados, ausencias, llegadas y salidas, licencias y horarios especiales, subsidios de Seguridad Social, descanso retribuido, retribuciones al personal, evaluación de los trabajadores y cualquier otro tópico relativo al personal del Banco.

Además, rige la política de capacitación del centro, de acuerdo con las indicaciones de la Oficina Central y el Centro Nacional de Capacitación. El departamento tiene la siguiente plantilla: jefe del departamento, dos especialistas B en gestión de recursos humanos, y dos especialistas C en gestión de recursos humanos.

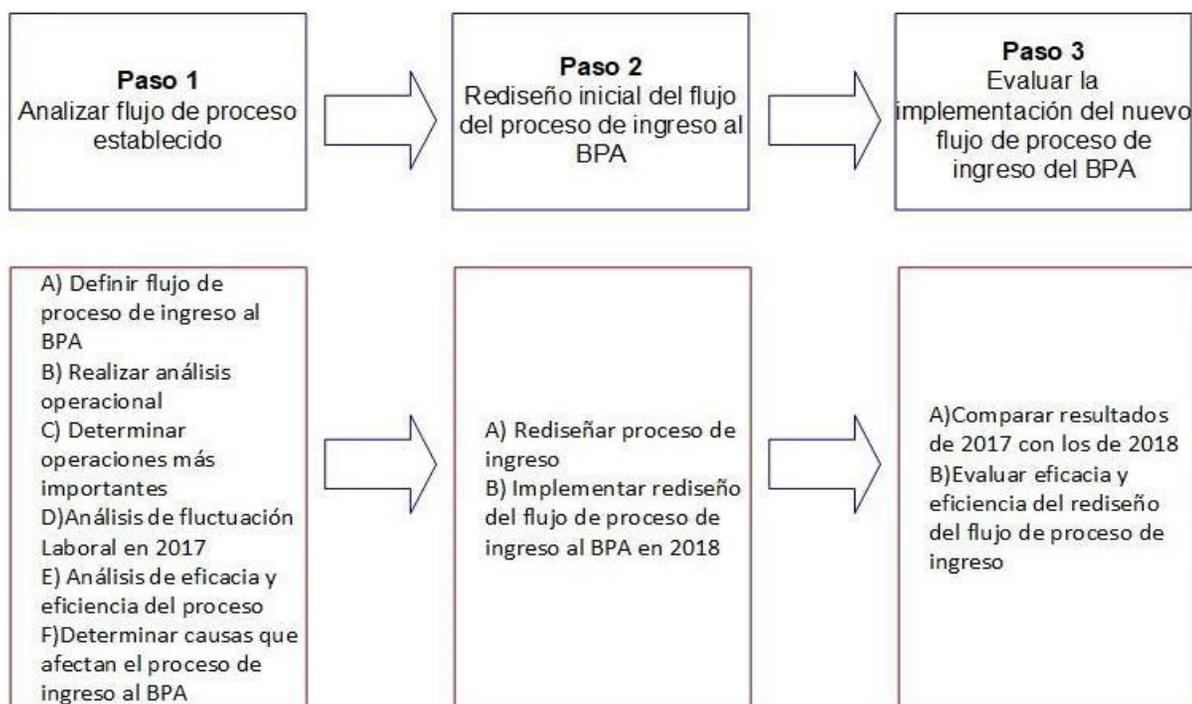
Una vez expuestos los principales elementos que caracterizan al BPA como organización, y a la vez, a la red de oficinas en Matanzas, se procede al diseño metodológico para realizar la investigación.

### 2.3 Procedimiento metodológico de la investigación

De acuerdo con los objetivos propuestos para el presente estudio, se efectúa el siguiente procedimiento para realizar la investigación como se aprecia en el gráfico 2.3.



## Fase II Análisis, rediseño y evaluación del proceso de ingreso



## Fase III Integrar gestión por competencias laborales



**Gráfico 2.3: Diseño de la investigación. Fuente: Elaboración propia.**

Como se puede apreciar en el gráfico 2.3, el procedimiento propuesto para el desarrollo de la investigación cuenta de tres fases: diseño de la investigación; análisis, rediseño y evaluación del proceso de ingreso; e integración de la gestión por competencias laborales. Elementos que se describen a continuación.

### 2.3.1 Fase I: “Diseño de la investigación”

Esta fase consta de tres pasos: análisis de la situación problemática, construir instrumentos de medición y pruebas de fiabilidad de los instrumentos y aplicación.

Paso 1: Analizar situación problemática.

Para analizar la situación problemática, se parte de la necesidad relacionada con captar personal más idóneo para el área comercial, un área decisiva en los resultados económicos del Banco Popular de Ahorro y signada por una sensible fluctuación laboral, sobre todo entre los gerentes comerciales.

En este paso se define el problema científico, los objetivos y variables que se analizarán en la investigación, aspectos que se enuncian en la introducción del presente trabajo. Tras los objetivos se define cómo se obtendrá la información para realizar los análisis a partir de la utilización de fuentes primarias y secundarias, como se muestra en la tabla 2.2.

**Tabla 2.2: Necesidades de información. Fuente: Elaboración propia.**

No.	Necesidad	Fuente
1	Flujo de proceso del actual procedimiento para el proceso de ingreso del personal del área comercial.	Secundaria (revisión del Manual de instrucciones y procedimientos del BPA)
2	Subprocesos más importantes del actual procedimiento para el proceso de ingreso del personal del área comercial.	Primaria (Tormenta de ideas. Método Kendall)
3	Factores que afectan subprocesos claves del actual procedimiento para la selección del personal del área comercial.	Primaria (Método de Ishikawa)
4	Oportunidades de mejora	Primaria (análisis operacional)
5	Fluctuación laboral del área comercial	Secundaria (revisión de datos estadísticos históricos en los últimos cinco años)

6	Competencias laborales definidas	Secundaria (investigaciones anteriores) y Primarias (encuesta)
7	Competencias con mayores dificultades según informes de deficiencias de auditorías	Secundaria (revisión de informes de auditorías de los últimos 3 años) (Tablas de frecuencias)

Paso 2: Construcción de instrumentos de medición

- ✓ Tormenta de Ideas o *Brainstroming*, creada por Alex Sobornes en 1941 (Segura, 2006). Esta técnica consiste en una dinámica grupal donde se debate un tema determinado en un primer momento, y en el segundo, se filtran las ideas resultantes.

Los participantes pueden ser seleccionados por su experiencia o relación con el tema abordado; se fomenta la creatividad y se puede construir sobre las ideas de otros. Es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. La búsqueda de ideas creativas se logra en un proceso interactivo de grupo no estructurado, cuya “lluvia de ideas” genera más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente.” Esta técnica se utiliza generalmente para definir, medir, analizar, mejorar y controlar una determinada actividad (Sociedad Latinoamericana para la calidad, 2000).

- Método Kendall para ponderar criterios a partir de la selección de un grupo impar de implicados en la investigación, quienes puntuarán aspectos y de acuerdo con un índice de concordancia se seleccionarán los ítems determinados como relevantes. Este método a criterio de la autora es de gran valor en la investigación porque permite establecer correspondencia entre los criterios de los miembros del grupo de trabajo que se conforma.
- Método de *Ishikawa* o espina de pescado permite diseccionar un tema a partir de causas y subcausas. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos. La naturaleza gráfica del Diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles y principales causas (Colectivo de autores, sr).

- Diagrama As-Is es un esquema que muestra el flujo de cualquier proceso con símbolos de inicio y fin, decisiones y resultados. Este método permite determinar la organización del proceso y los actores que intervienen en él.
- Tablas de frecuencias son procedimientos estadísticos que permiten comprobar la repetición con que ocurre determinado fenómeno o variable en un caso dado.
- Encuesta: es un método que se utiliza para la recogida de información, es muy útil por su sencillez y fácil tabulación, además de permitir contrastar el criterio de más implicados con un costo mínimo de tiempo.
- Diagrama de Gantt: es una herramienta gráfica que sirve para la planificación y programación de actividades o tareas sobre una línea del tiempo. Está compuesto por un eje vertical donde se sitúan las actividades del proyecto, y un eje horizontal que expone la duración de cada una de ellas a través de un calendario.

En la presente investigación las variables medidas en la encuesta son las siguientes:

- ✚ Variables de clasificación (formación, cargo que ocupa)
- ✚ Experiencia bancaria previa
- ✚ Tiempo de experiencia en el cargo
- ✚ Percepción de las competencias laborales de los gerentes comerciales

Para la determinación de la muestra se siguió un procedimiento probabilístico aleatorio simple a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * K^2 * P * Q}{e^2(N - 1) + K^2 * P * Q}$$

Donde:

N: tamaño de la población

k: nivel de confianza

p: probabilidad de éxito

q: probabilidad de fracaso

e: Error de la investigación

n: números de encuestas a realizar

### Paso 3: Prueba de fiabilidad del instrumento y aplicación

Una vez construida la encuesta se procede a la prueba piloto para validarla. De acuerdo con Hernández (1997) la muestra del pilotaje debe ser el 10 por ciento de la muestra total. Los datos se tabulan a través del software estadístico SPSS<sup>2</sup> versión 15.0.

La fiabilidad se comprueba con el Alpha de Cronbach estadístico válido para cifras superiores a 0.70, de acuerdo con los criterios de Valls (2006). Mientras la validez puede medirse de varias formas, pero las tres más reconocidas son la discriminante, la nomológica y la convergente. En la presente investigación se utiliza la convergente, mediante la Regresión Lineal Múltiple en la cual se comprueba el coeficiente  $R^2$ . La escala se considerará válida si los valores obtenidos son superiores a 0.7 (Zabala, 2017). Una vez comprobada la fiabilidad y validez del instrumento, se procede a la recogida de la información.

Una vez validado el instrumento se generaliza su aplicación, en este caso a través del Aula Virtual del BPA, mediante una página web dedicada a la capacitación, pero que cuenta con secciones que permiten realizar encuestas y procesarlas automáticamente.

#### 2.3.2 Fase II: Análisis, rediseño y evaluación del proceso de ingreso

Esta fase consta de tres pasos: análisis del flujo de proceso establecido, rediseño inicial del flujo del proceso de ingreso al BPA y evaluación de la implementación del nuevo flujo de proceso de ingreso del BPA.

#### Paso 1: Analizar flujo de proceso establecido

---

<sup>2</sup> Potente herramienta estadística que permite realizar cualquier análisis estadístico de una muestra de datos. Este paquete estadístico contiene ocho tipos de ventanas (editor de datos, visor de resultados, editor de tablas, editor de gráficos, editor de texto, borrador del visor de resultados, editor de sintaxis y editor de procesos).

Se analiza primeramente el flujo del proceso y se determinan los actores y subprocesos que lo integran, a partir de la revisión del Manual de Procedimientos del BPA (2019). Luego se ilustra el flujo a través del diagrama AS-IS.

A partir, de las operaciones identificadas en el AS-IS se realiza el análisis operacional con el objetivo de determinar las posibilidades de mejora del proceso, teniendo en cuenta las operaciones que pueden combinarse, otras que no sean necesarias o incluir nuevas operaciones con el propósito de complementar la gestión de los recursos humanos.

De acuerdo con la experiencia en la actividad bancaria y la vinculación con la gestión de capital humano, se selecciona un grupo de siete trabajadores para aplicar el Método Kendall y determinar los subprocesos más importantes dentro del proceso de selección.

Mediante el Método Gráfico se ilustran las bajas correspondientes a los trabajadores de reciente incorporación, destacando el porcentaje correspondiente a los contratados para el área comercial, como especialistas o gerentes.

En el caso de estos últimos, se relaciona a partir de las tablas de frecuencia la posible incidencia de la experiencia previa en la labor bancaria con la permanencia en el cargo. Estos datos se obtienen a partir de la información aportada por el sistema de RRHH.

Para el análisis de eficacia y eficiencia del proceso de ingreso se triangula la información recogida en los pasos anteriores con el análisis de los gastos vinculados al proceso.

Posteriormente se utiliza el Método de Ishikawa o espina de pescado para determinar las principales causas que afectan cada uno de estos subprocesos.

#### Paso 2: Rediseño inicial del flujo del proceso de ingreso al BPA

A partir del análisis operacional realizado en el paso uno de la fase dos para determinar la importancia y posibilidades de mejoras de las operaciones identificadas en el flujo de nuevos ingresos establecido, se agruparon aquellas que

eran compatibles y se introdujeron otras teniendo en cuenta algunas de las debilidades del proceso, también determinadas en el paso anterior.

Luego se ilustra el rediseño del proceso a través del flujograma AS-IS. Una vez rediseñado el flujo de procesos se procede a su implementación durante el año 2018.

Paso 3: Evaluar la implementación del nuevo flujo de proceso de ingreso del BPA

En la evaluación del nuevo flujo de proceso se tuvieron en cuenta los aspectos básicos referidos a la fluctuación del personal, fundamentalmente del área comercial, comparando los resultados de 2017 con los de 2018, tras la implementación del rediseño del proceso.

De igual forma se efectuó una evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad del proceso, donde se utilizan las fórmulas matemáticas propuestas por Mejías (S/A), que tiene como punto de partida el análisis de los gastos y la permanencia en el puesto. Además, se incluye un análisis logístico del proceso, en el cual se determinó la cadena de suministros y mediante un diagrama de Gantt se proyectó el flujo con el tiempo promedio por cada operación. Posteriormente se estimó el ciclo logístico del proceso.

### 2.3.3 Fase III: Integrar gestión por competencias laborales

La presente fase consta igualmente de tres pasos: identificación de las competencias laborales, selección de las principales competencias labores para los puestos del área comercial y selección de los test psicométricos según las competencias laborales.

Paso 1: Identificar competencias laborales.

Mediante el método bibliográfico se realizó una revisión de las investigaciones recientes sobre competencias laborales en instituciones bancarias, con el propósito de identificar cuáles se corresponden con el área comercial.

Con el objetivo de contrastar las competencias definidas con la percepción de los especialistas en activo se aplicó una encuesta a especialistas y gerentes comerciales, a través del Aula Virtual del BPA, una plataforma interactiva diseñada

sobre Moodle que permite no solo la capacitación de sus trabajadores, sino también este tipo de estudios.

Paso 2: Seleccionar principales competencias labores para el área comercial.

A partir de la triangulación de la información recogida en el paso uno de esta fase se determinan las competencias de mayor peso para el trabajo en el área comercial. Posteriormente se analizan las deficiencias detectadas en las auditorías de los últimos tres años y se aplica la tabulación cruzada para ilustrar qué por ciento de las deficiencias detectadas se corresponden con carencias de competencias laborales.

Paso 3: Seleccionar test psicométricos según competencias laborales

En este paso se analizan las pruebas psicométricas aplicadas para determinar qué competencias laborales medían, cuáles eran obviadas y si existía alguna relación entre estas y las deficiencias provocadas por la carencia de dichas competencias laborales.

Luego, se realiza una búsqueda bibliográfica para determinar cuáles son las pruebas psicométricas más acordes para medir actualmente las competencias laborales más afines con el área comercial.

Por último, se realizó una comparación entre el procedimiento establecido y la nueva propuesta.

## **Conclusiones del Capítulo II**

- ✓ Se caracteriza el Banco Popular de Ahorro a partir de la misión, visión, objeto social y objetivos estratégicos definidos por la institución, particularizando en la red de oficinas del BPA en Matanzas, con énfasis en el departamento de RRHH de la Dirección Provincial, sus funciones y personal con que cuenta.
- ✓ En el diseño de la investigación cuyo marco temporal abarca desde enero de 2017 hasta enero de 2019, se transita por varios momentos fundamentales: evaluación del procedimiento establecido para el proceso de ingreso, modificación del flujo de dicho proceso, así como la implementación y evaluación

del rediseño durante el 2018. Por último, se propone integrar al flujo del proceso de ingreso la gestión por competencias laborales.

- ✓ La utilización de diferentes herramientas para la captura y procesamiento de la información, permite fundamentar científicamente la presente investigación.

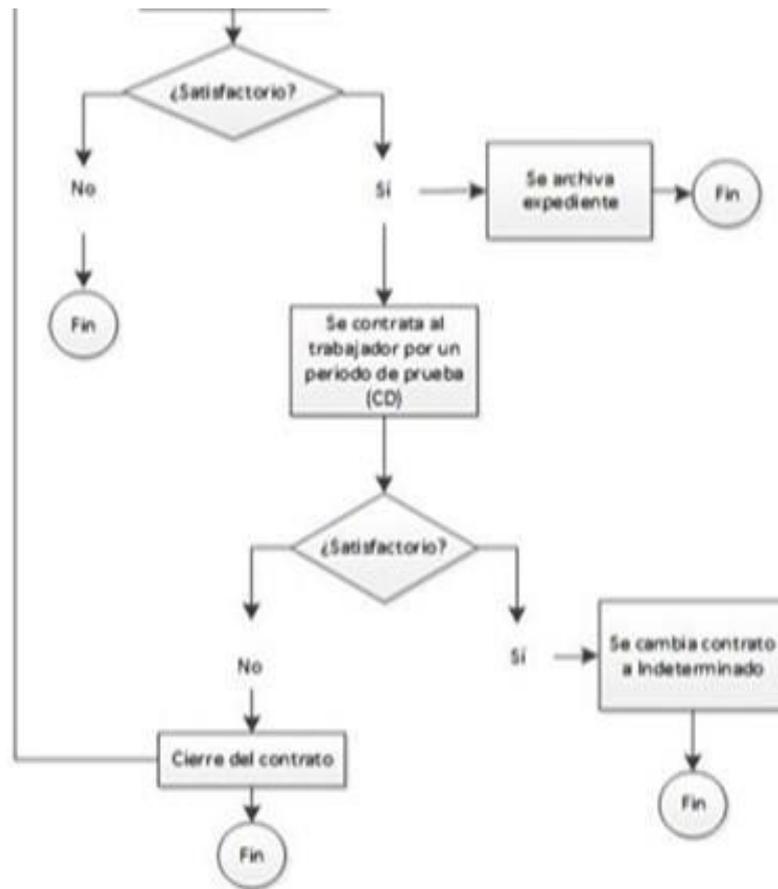
## Capítulo III: “Aplicación del procedimiento para el proceso de ingreso del personal al área comercial del BPA”

En el presente capítulo se presentan los resultados a partir de la aplicación del diseño metodológico concebido en el Capítulo II. Se exponen los resultados del diagnóstico sobre la eficiencia del actual procedimiento para el proceso de ingreso del personal, se determinan y analizan los factores que inciden en él y se propone un nuevo procedimiento con una visión holística de la gestión de los recursos humanos, específicamente en el reclutamiento y selección del personal para el área comercial. Se definen diferentes sets de pruebas psicométricas teniendo en cuenta las competencias laborales definidas para el área.

### 3.1 Resultados del análisis, rediseño y evaluación del proceso de ingreso

Paso 1 A: Para llevar a cabo un análisis integral del proceso de ingreso al BPA se toma como punto de partida el análisis del flujo, para el cual se revisa el Manual de Instrucciones y Procedimientos del BPA (2019), donde se pautan las líneas generales, pero no se delinea un esquema del flujo. De ahí que el paso inicial sea ilustrarlo mediante un diagrama AS-IS, como se muestra en el gráfico 3.1.





**Gráfico 3.1. Flujo del actual proceso de selección del personal. Fuente: Elaboración propia.**

Paso 1 B: Con el propósito de determinar las oportunidades de mejoras se realiza el análisis operacional del proceso como se ilustra en la tabla 3.1.

**Tabla 3.1 Reservas de mejora de las operaciones identificadas en el flujo de proceso con el uso del análisis operacional. Fuente: Elaboración propia.**

<b>Operaciones/Criterios</b>	¿Es necesaria la operación?	¿Tiene la ubicación correcta?	¿Puede ser combinada?	¿Está asegurada?	¿Tiene estándares?	¿Se controla?	¿Puede ser mejorada?
Selección en bolsa	Si	Si	No	Si	Si	No	Si
Entrevista con subdirectora de medios	Si	Si	Si	Si	No	No	Si
Entrevista con especialista de RH	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
Entrevista con especialista de SP	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Aplicación y del psicométrico	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si

Investigación en el terreno	<u>Si</u>	<u>Si</u>	<u>No</u>	<u>Si</u>	<u>Si</u>	<u>Si</u>	<u>Si</u>
Curso iniciación	<u>Si</u>	<u>Si</u>	<u>No</u>	<u>No</u>	<u>No</u>	<u>No</u>	<u>Si</u>
Evaluación final	<u>Si</u>	<u>Si</u>	<u>No</u>	<u>Si</u>	<u>No</u>	<u>Si</u>	<u>Si</u>
Contratación	<u>Si</u>	<u>Si</u>	<u>No</u>	<u>No</u>	<u>Si</u>	<u>Si</u>	<u>Si</u>
Período de prueba	<u>Si</u>	<u>Si</u>	<u>Si</u>	<u>No</u>	<u>Si</u>	<u>Si</u>	<u>Si</u>

Teniendo en cuenta esto se decide agrupar en una sola entrevista las tres que se realizaban antes en momentos y lugares diferentes, o sea, las entrevistas con el subdirector de Medios, el jefe de RRHH y el investigador del departamento de Seguridad y Protección.

Si bien se hace énfasis en el proceso de ingreso del personal para el área comercial, se debe especificar que tal procedimiento se aplica actualmente de forma indistinta para cualquier área, sin tener en cuenta particularidades. De ahí que sea necesario hacer un análisis general primero, antes de focalizar el proceso en el área comercial.

Paso 1 C: De las 10 operaciones definidas en el proceso de ingreso, el grupo de implicados en la investigación, a través del método Kendall (**ver [anexo 2](#)**), con un índice de concordancia de 0,87 determinó que las cuatro más importantes son las siguientes:

- ✓ Entrevista con subdirector(a) de medios y jefe de departamento de RRHH.
- ✓ Investigaciones en el terreno.
- ✓ Aplicación y evaluación de psicométricos.
- ✓ Periodo de prueba.

Paso 1 D: Para analizar la efectividad del proceso de ingreso vigente se seleccionaron primeramente los resultados de la fluctuación laboral en 2017, junto a los costos asociados. La variable fundamental medida fue la cantidad de trabajadores que causaron baja en el 2017 con menos de un año de labor.

En 2017, de las 146 bajas que se produjeron, 49 de esos trabajadores no llegaban a un año de trabajo en la entidad, lo que significa que aproximadamente la tercera parte de las bajas ocurridas representaban el 35 % de los trabajadores contratados ese año (140).

### Relación de bajas contra altas en 2017



**Gráfico 3.4 Fluctuación en 2017. Fuente: Elaboración propia.**

Si bien algunas de estas bajas se correspondían con contratos contra plazas cubiertas, las cifras no eran significativas con respecto al total, de ahí que se desestimaran. Por otro lado, del total de contratados, 28 correspondieron al área comercial, mientras el 31 % de las bajas también se concentró en esta área.

Por la importancia que revisten los gerentes comerciales para la actividad bancaria como guías y primeros supervisores del trabajo en el área, se profundiza en la fluctuación de esta figura en los últimos cinco años.

De acuerdo con las estadísticas del departamento de Cuadros en el último quinquenio, existe fluctuación de los gerentes comerciales en el 45% de las oficinas bancarias, siendo la moda de permanencia en el cargo inferior a los dos años. La mayor fluctuación del puesto se encuentra en las sucursales 3412 Contreras y 3772 Unión de Reyes, en las cuales el promedio de permanencia en el puesto ha sido de solo siete meses.

El dato se torna relevante si se tienen en cuenta las observaciones de la subdirectora comercial, Belkis Plasencia Cruz, quien, por su experiencia en el cargo, considera que, de acuerdo con el contenido de la plaza, dos años es el tiempo mínimo estimado para lograr la adecuada preparación de un gerente comercial, por lo que la mayoría causa baja sin haber logrado dominar plenamente la actividad y, por ende, sin haber obtenido un alto rendimiento en el periodo.

Una variable importante observada en estos análisis es la experiencia previa antes de ocupar el cargo. De acuerdo con las frecuencias manifiestas en las tablas 3.2 y 3.3, el mayor porcentaje de los gerentes comerciales que causaron baja tenía menos de tres meses de experiencia bancaria previa antes de ocupar el cargo. Mientras en el caso de los que se encuentran en activo, existen dos que, de acuerdo con esta tendencia, pudieran causar baja, pues comenzaron en el cargo sin tener experiencia previa y ya se encuentran en el rango de los que han causado bajas en los últimos cinco años.

**Tabla 3.2: Comportamiento de las bajas de los gerentes comerciales en el último quinquenio (2014-2018). Fuente: Elaboración propia.**

<b>BAJAS</b>						
<b>Experiencia laboral antes de comenzar en el cargo</b>	<b>Promedio de permanencia en el cargo</b>					
	<b>de 1 a 3 meses</b>	<b>menos de 1 año</b>	<b>de 1 a 3 años</b>	<b>de 4 a 10 años</b>	<b>de 10 a 20 años</b>	<b>más de 20 años</b>
<b>Sin experiencia previa</b>		4	3			
<b>menos de 3 meses</b>	2					
<b>menos de 1 año</b>			1			
<b>de 1 a 3 años</b>		1		1		
<b>de 4 a 10 años</b>						
<b>de 10 a 20 años</b>					1	
<b>más de 20 años</b>						

Tabla 3.3: Análisis de los gerentes comerciales en activo en el último quinquenio (2014-2018). Fuente: Elaboración propia.

ACTIVOS						
Experiencia laboral antes de comenzar en el cargo	Promedio de permanencia en el cargo					
	de 1 a 3 meses	menos de 1 año	de 1 a 3 años	de 4 a 10 años	de 10 a 20 años	más de 20 años
Sin experiencia previa			2			
menos de 3 meses		2	1			
menos de 1 año			1			
de 1 a 3 años				5		
de 4 a 10 años			4			
de 10 a 20 años				4		
más de 20 años				3		

Paso 1 E: Para analizar la eficacia y eficiencia del proceso se parte de la información anterior y el examen de los gastos del proceso. Si bien resulta difícil cuantificar el daño económico ocasionado por la fluctuación y la continua contratación de nuevos empleados, es innegable la afectación al servicio, sobre todo en materia de operaciones que se dejaron de realizar o el disgusto del cliente por las demoras que ocasiona el desconocimiento y la falta de destreza. No obstante, también existen otros gastos objetivos en materia de salario, capacitación y recursos utilizados para llevar a cabo el proceso. Por tal razón, a los efectos de este estudio tendremos en cuenta los costos por capacitación y salario, pues, aunque puede resultar insuficiente, anualmente se destina un presupuesto para capacitar a los trabajadores bancarios y se aprobó el pago por resultados para estimular la permanencia y calidad del trabajo.

En el 2017 se ejecutaron para esta actividad \$ 2273.08 en CUC y \$ 1169.61 en CUP. Se capacitó un total de 409 trabajadores entre cursos de habilitación y de perfeccionamiento, por lo que se estima que el costo en la preparación de los 140 empleados contratados representó el 34,5 % del presupuesto destinado a la capacitación, y cerca de la tercera parte de ese por ciento, se perdió al irse 49 de esos nuevos ingresos antes de concluir el año.

De igual forma, a partir del salario medio mensual se estima que el promedio del pago por resultado gastado sin los resultados esperados ascendió en 2017 a \$ 60 907.00, teniendo en cuenta la cifra de trabajadores que causaron baja antes de concluir el primer año.

A ello hay que sumar el promedio de gastos por concepto de salario destinado a los actores que intervienen en el proceso, asciende a \$29,832.00, si se tiene en cuenta que mensualmente se dedican, como promedio, 12 jornadas a esta actividad, justo el 50% de los días laborables del mes.

A partir del análisis anterior y los conceptos de eficacia, como “el grado en que se logran los objetivos y metas de un plan”, de eficiencia como “el logro del objetivo al menor costo unitario posible” y por ende de efectividad como “el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles” (Mejía, S/A) se puede evaluar como no efectivo el proceso de selección ingreso establecido al tener en cuenta los datos que se muestran en la tabla 3.4.

**Tabla 3.4: Análisis de eficacia, eficiencia y efectividad. Fuente: Elaboración propia.**

<b>2017</b>	
<b>Eficacia</b>	0.5
Porcentaje	50%
Puntaje	2
<b>Eficiencia</b>	0.5
Puntaje	1
<b>Efectividad</b>	0.2
Porcentaje	20%



enfoque del reclutamiento de pasivo a proactivo, buscando crear una bolsa de candidatos procesados y no una de posibles aspirantes a procesar, enfoque con el cual se gana tiempo y agilidad en cubrir posibles vacantes.

Hasta 2017 el proceso de reclutamiento y selección dependía de las necesidades de las diferentes oficinas bancarias, o sea, hasta que no surgía una vacante no se procesaban candidatos y la bolsa solo tenía los datos de contactos de los interesados que residían en Cárdenas, Matanzas y Varadero.

Al quedar alguna plaza vacante en las restantes sucursales había que esperar a contactar con algún interesado, someterlo a todas las etapas del proceso, en un plazo de 45 días, y solo entonces si el resultado era satisfactorio, se autorizaba a la sucursal a contratar a la persona, independientemente de su formación o experiencia previa en la actividad bancaria.

En términos de tiempo la sucursal podía estar un mes con la vacante, buscando alternativas internas, que también podían ocasionar insatisfacciones en el servicio, y luego no menos de tres meses para probar las aptitudes, capacidad de aprendizaje y adaptación del recién incorporado.

También se introdujeron decisiones importantes en varios momentos claves del proceso, con el propósito de no continuar gastando recursos en otras etapas si el análisis del candidato no resultaba satisfactorio en alguno de estos momentos.

Para complementar el proceso que se realiza se decide incluir un curso de iniciación antes de emplear a los candidatos procesados, sobre la gestión del banco, normas de conducta, reglamento disciplinario, características de cada área, productos y servicios, identificación y clasificación de billetes, entre otros aspectos. En el gráfico 3.4 se muestran los cambios realizados a través de un diagrama AS-IS.

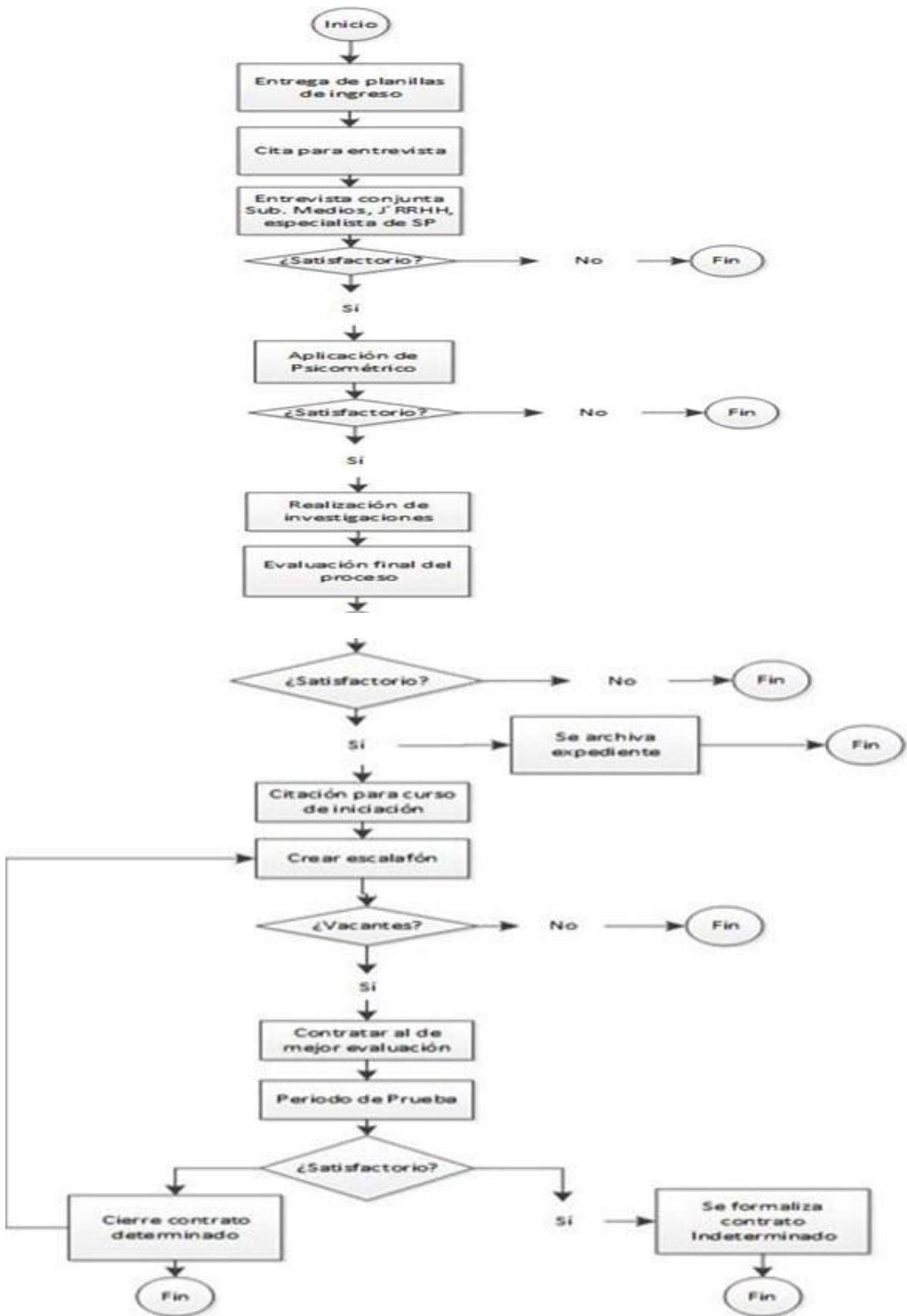


Gráfico 3.4 Flujo del proceso modificado. Fuente: Elaboración propia

Paso 2 B: A partir de enero de 2018 se comienzan a aplicar las primeras modificaciones del proceso de ingreso del personal que serán evaluadas en el primer trimestre de 2019.

Para ello se reúne a los implicados en el proceso de ingreso y se explica cómo será el nuevo procedimiento, resaltando los principales cambios. Se garantiza el aseguramiento con la confección de las nuevas planillas de solicitud que serán entregadas por la recepcionista, además se prevé el control de los interesados a partir de la confección de un registro de citas.

Este paso agiliza el proceso ulterior pues los datos contenidos en esas planillas antes debían tomarse en el momento de la entrevista con la especialista de Recursos Humanos. Además, constituyen un primer filtro en el cual los interesados pueden constatar los requisitos básicos para ingresar al sistema bancario.

De igual forma se oficializaron los miércoles y viernes de cada semana como días de entrevistas, en los cuales se aplican también las pruebas psicométricas.

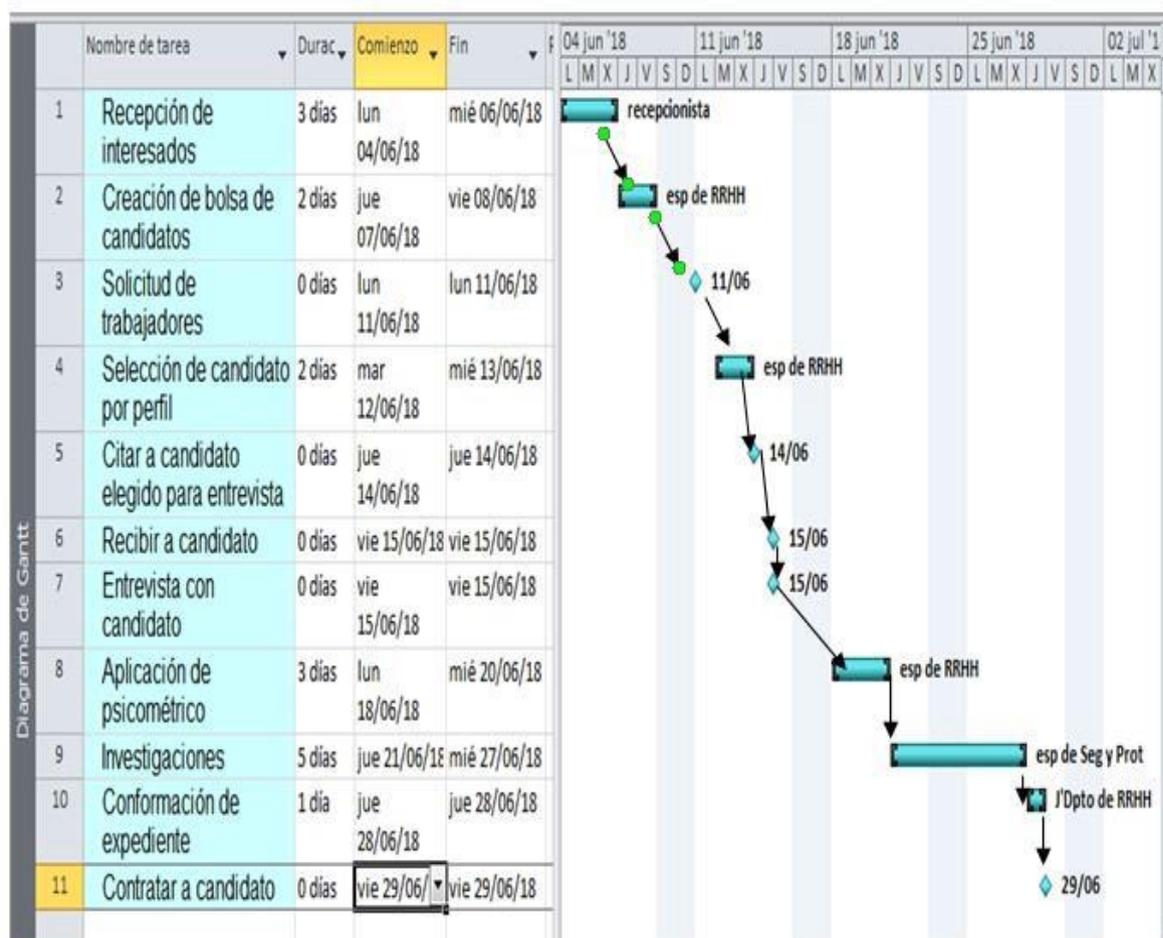
Paso 3 A: Al comparar los resultados de 2017 con los de 2018 se aprecia que la principal mejora radica en la organización del flujo. Con las modificaciones implementadas se invierte el orden del proceso, es decir, se conforma una bolsa por territorios no solo con los datos de contacto de la persona sino también con todo un expediente que incluye los resultados en cada etapa del proceso. En los lugares donde confluyen varios candidatos para un mismo puesto, se elige al mejor de acuerdo con los resultados integrales del proceso.

Con este propósito se orienta a las sucursales identificar a personas con interés en la actividad bancaria, aun cuando no hubiera vacantes, para procesarlas y tener los resultados disponibles para cuando fuera preciso elegir y ocupar una vacante por tiempo indeterminado o determinado.

En la sede de la Dirección Provincial se confeccionó una planilla como declaración jurada con los datos exigidos por la Resolución 1/2010 que rige el proceso de ingreso en el banco. De esta forma, cuando el candidato llegara a la entrevista inicial lo haría con toda la documentación necesaria para concretar el proceso, pues anteriormente muchos se atrasaban pues la persona en proceso olvidaba regresar luego para entregar la autobiografía y fotos.

Para valorar la mejora del proceso en cuanto a la cantidad de días se realizó el diagrama de Gantt (gráfico 3.5) y la estimación del ciclo logístico a partir de la carta logística y las cadenas logísticas y de suministros (ver anexos 11, 12 y 13).

**Gráfico 3.5 Diagrama de Gantt de la cadena logística del proceso de ingreso del personal en el BPA. (Elaboración propia)**



Tal análisis permitió apreciar una notable disminución respecto a la cantidad de días dedicados a este proceso anteriormente, como se muestra en la tabla 3.6.

**Tabla 3.6 Estimación del ciclo logístico. Fuente: Elaboración propia.**

V. óptimo	<u>a</u>	<u>10</u>	<u>Días</u>
V. más probable	<u>b</u>	<u>16</u>	<u>Días</u>
V. pesimista	<u>c</u>	<u>20</u>	<u>Días</u>

$$X_m = (a + 4b + c) / 6$$

$$X_m = 15,67$$

$$S = C - A / 6$$

$$S = 1,67$$

$$X_{ns} = X_m + S * Z$$

$$X(95\%) = 15,67 + (1,67 * 1,64)$$

$$X = 18,41 \text{ días}$$

En un escenario pesimista el ciclo no superaría los 20 días, menos de la mitad de lo establecido en el procedimiento anterior. No obstante, la duración más probable sería de 16 días.

Tras la aplicación de las modificaciones anteriores, como se muestra en la tabla 3.7 se obtuvieron los siguientes resultados en 2018 respecto a 2017.

**Tabla 3.7: Comparación de fluctuación entre 2017 y 2018. Fuente: Elaboración propia.**

<b>Criterios</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Altas	140	136
Bajas	49	36
Denegados	4	13
Reserva en la bolsa	15	71
Procesados	159	220
Vacantes en Ene	86	43
Vacantes en Dic	43	25
Ciclo del proceso	45 días	16 días
Eficacia	50%	58%
Eficiencia (puntaje)	1	1
Efectividad	20%	20%

Si bien las bajas disminuyen en un 26,5% respecto a 2017, aún se aprecian signos de fluctuación laboral, fundamentalmente en el área comercial. No obstante, es significativo el incremento en un 38,4% del número de aspirantes procesados, lo que evidencia una mayor actividad en la captación y conformación de la bolsa de empleo y, por ende, mayor disponibilidad de candidatos procesados que puedan ser inmediatamente empleados.

Paso 3 B: El análisis de gastos asociados a la actividad apenas disminuye, pues los presupuestos de capacitación y salario medio mensual se mantienen en 2018. Al incrementarse el número de procesados la diferencia en los costos del proceso no es tan significativa, manteniéndose la efectividad en un 20%.

A criterio de la autora a pesar de que el proceso de ingreso tiene cierta influencia en la fluctuación laboral del área comercial, también pudieran incidir otros factores tales como: estilos de dirección, capacitación, ofertas de empleo más atractivas, clima laboral. Teniendo en cuenta esto, se pasa al segundo momento

del diseño del nuevo procedimiento con la incorporación de la gestión de capital humano por competencias.

Para ello se determinaron inicialmente cuáles eran las competencias laborales definidas en las investigaciones académicas anteriores y en los estudios de la Dirección de Cuadros de la Oficina Central.

### **3.2 Integración de la gestión por competencias laborales**

Uno de los factores claves que afectan al proceso de ingreso es ignorar el perfil de competencias laborales de acuerdo con el cargo, como se reconoció en el capítulo I y luego se evidenció dentro de las causas que más afectan el actual procedimiento para el proceso de ingreso del personal en el BPA, desde la entrevista inicial, los test psicométricos, hasta el periodo de prueba, aspecto evaluado en el paso 1 de la Fase II.

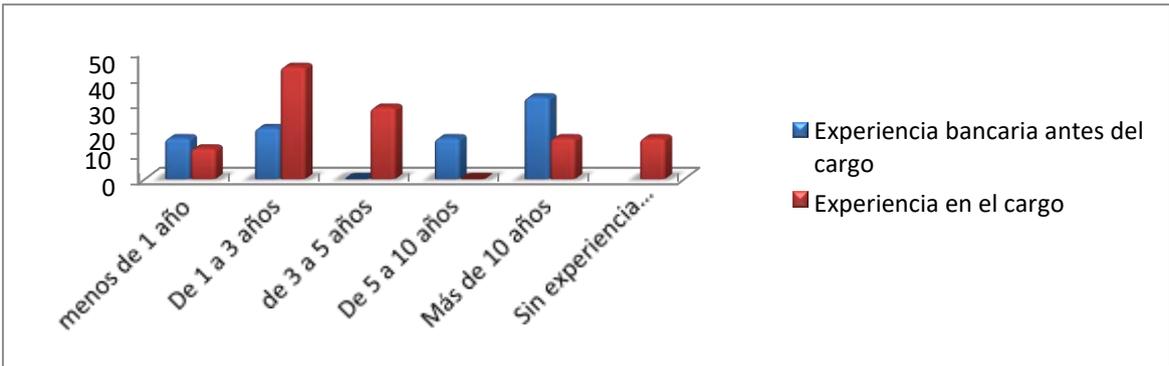
Paso 1 A: En investigaciones anteriores como la de Palma (2009) se definen las competencias laborales para el área comercial en el Banco Popular de Ahorro (ver [anexo 4](#)). Por su parte, la Dirección de Cuadros de la Oficina Central del BPA definió el pasado año el perfil de competencias laborales para el cargo de gerentes comerciales (ver [anexo 5](#)).

Con el propósito de valorar las brechas entre el estado actual y las competencias definidas para esta área, se aplicó una encuesta a especialistas y gerentes comerciales (ver [anexo 6](#)). La definición de la muestra con el método probabilístico aleatorio simple, descrito en el Capítulo II, fue de 107 personas.

No obstante, para la aplicación de la prueba piloto se seleccionó el 10 % de la muestra calculada por ser el mínimo contemplado en la literatura para estos fines, (Hernández, 1997).

Durante la prueba piloto se comprobó la fiabilidad y validez, dando como resultado el Alpha de Cronbach 0.772 y  $R^2$  0.877, sendos valores válidos de acuerdo con la literatura consultada que estima los criterios positivos por encima de 0.7 (ver [anexo 7](#)).

En la encuesta se midieron variables de clasificación para conocer experiencia bancaria previa a ocupar el cargo, cargo ocupado, tiempo en el cargo y formación del trabajador, como se aprecia en el gráfico 3.6 a.



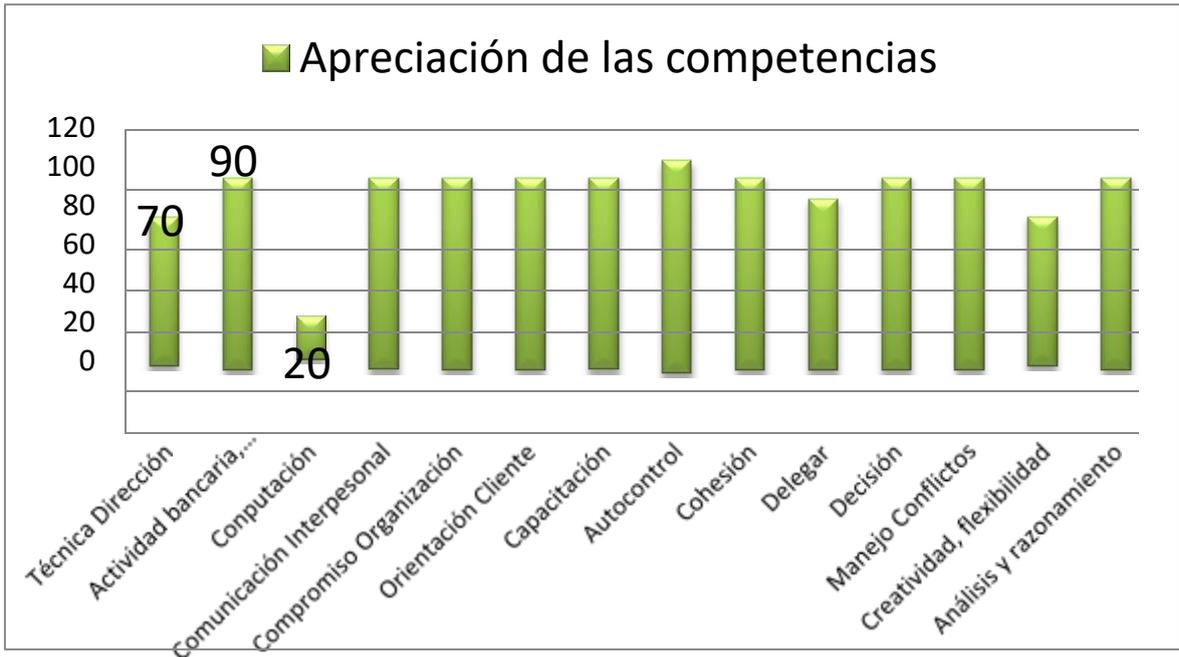
**Gráfico 3.6 a. Permanencia en el puesto y experiencia previa de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.**

Del total de encuestados el 60% tienen entre uno y tres años trabajados en la entidad, 20% entre 3 y 5 años y el 20% restante más de cinco años. Resulta significativo, además, que el 36 % de los gerentes comerciales que llevan menos de 3 años en el cargo tienen nivel superior; mientras que el 32 % de los que llevan más de 3 años en el cargo tienen nivel medio superior, como se aprecia en el gráfico 3.6 b.



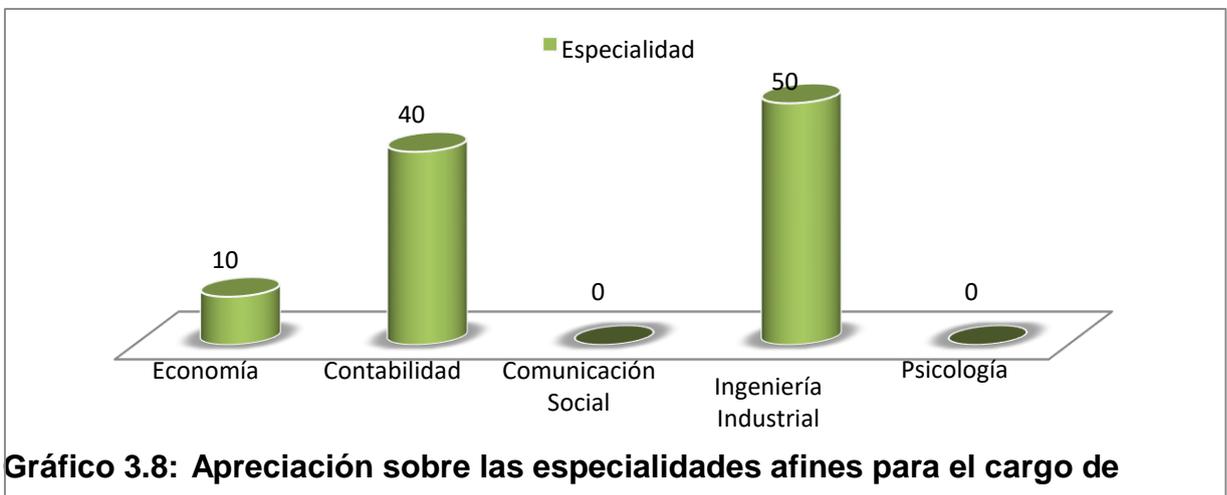
**Gráfico 3.6 b. Formación de los gerentes comerciales activos contra permanencia en el cargo. Fuente: Elaboración propia.**

De acuerdo con los criterios de los encuestados entre las competencias laborales percibidas como más importantes para el cargo de gerente comercial se encuentran: el autocontrol, manejo de conflictos, análisis y razonamiento, cohesión, decisión, conocimiento de la actividad bancaria, técnicas y procedimientos, comunicación interpersonal, compromiso con la organización, orientación al cliente y capacitación, como se muestra en el gráfico 3.7.



**Gráfico 3.7: Competencias laborales definidas como las más importantes para el cargo de gerente comercial. Fuente: Elaboración propia.**

Relacionado con la formación el mayor porcentaje considera como especialidades más indicadas la Ingeniería Industrial y Contabilidad como se muestra en el gráfico 3.8. Este criterio discrepa con el fundamentado por la Oficina Central cuyas competencias precisan graduados de nivel superior en Economía y Contabilidad.



**Gráfico 3.8: Apreciación sobre las especialidades afines para el cargo de gerente comercial. Fuente: Elaboración propia.**

Con el propósito de complementar este análisis se realizó una revisión de las deficiencias detectadas en auditorías en el área comercial durante los últimos

tres años. En dicha revisión destacó como problema medular de los errores detectados el descuido y falta de control por parte de los gerentes comerciales. Al realizar un análisis holístico de la situación se encuentra la sobrecarga de trabajo y la ausencia de algunas competencias laborales necesarias para lograr la eficiencia en esta área. Entre las competencias laborales con problemas que pueden ser asociadas a las deficiencias detectadas se encuentran:

- |                                  |                                      |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| ✚ Conocimientos generales        | ✚ Liderazgo                          |
| ✚ Compromiso con la organización | ✚ Planeación, organización y control |
| ✚ Credibilidad técnica           | ✚ Análisis y razonamiento            |
| ✚ Orientación al cliente         | ✚ Capacidad de previsión             |
| ✚ Espíritu de superación         | ✚ Capacidad de trabajo bajo presión  |

Paso 2 A: Seleccionar principales competencias laborales para el área comercial

A partir del análisis anterior, la revisión bibliográfica y sesiones de trabajo con la psicóloga del centro se identificaron un grupo de competencias claves para el área comercial que pueden medirse en el proceso de ingreso.

Dichas competencias laborales se dividieron en dos grupos, las primeras asociadas a la personalidad y las segundas relacionadas con los procesos cognoscitivos. En el caso de las competencias generales determinadas por los perfiles de la personalidad estarían:

- |               |                                     |
|---------------|-------------------------------------|
| ➤ Autocontrol | ➤ Capacidad de trabajo bajo presión |
| ➤ Liderazgo   |                                     |
| ➤ Empatía     |                                     |

Por su parte las vinculadas al desarrollo cognoscitivo serían:

- |                                |                           |
|--------------------------------|---------------------------|
| ➤ Credibilidad técnica         | ➤ Análisis y razonamiento |
| ➤ Conocimientos generales      | ➤ Capacidad de previsión  |
| ➤ Orientación hacia el cliente | ➤ Espíritu de superación  |

En la tabla 3.9 se exponen las competencias laborales fundamentales para el área de comercial, especificándose en los puestos de especialistas y gerentes, así como los momentos del proceso de ingreso en que se puede medir.

**Tabla 3.9 Competencias laborales fundamentales para el área comercial.**

**Fuente: Elaboración propia.**

No.	Competencia	Especialista	Gerente	Medible en:
1	Autocontrol	x	x	Psicométrico
2	Organización	x	x	Psicométrico y Periodo de Prueba
3	Manejo de conflictos		x	Curso de iniciación
4	Adaptación al cambio	x	x	Psicométrico y Periodo de Prueba
5	Liderazgo		x	Entrevista inicial y psicométrico
6	Iniciativa personal	x	x	Curso de iniciación
7	Empatía	x	x	Entrevista inicial y psicométrico
8	Lenguaje apropiado	x	x	Entrevista inicial
9	Capacidad de trabajo bajo presión	x	x	Psicométrico y Periodo de prueba
10	Inteligencia media	x	x	Psicométrico
11	Capacidad de concentración	x	x	Psicométrico
12	Análisis y razonamiento	x	x	Psicométrico
13	Credibilidad técnica		x	Periodo de prueba
14	Conocimientos generales	x	x	Entrevista inicial
15	Orientación hacia el cliente		x	Psicométrico y Periodo de Prueba
16	Cultura organizacional		x	Periodo de Prueba
17	Capacidad de previsión		x	Curso de iniciación
18	Espíritu de superación		x	Periodo de prueba

Como la inclusión de la gestión por competencias no involucra cambios en el flujo del proceso de ingreso y teniendo en cuenta que hoy la gestión de capital

humano cuenta con varios programas informáticos para registrar los datos, lo que implica pérdida de integralidad, se propone el diseño que se muestra en el gráfico 3.9 para su adecuación en el programa informático de RRHH, visto el proceso como un todo que no debe estar fragmentado sin correr el riesgo de menguar el control, la eficiencia y eficacia del mismo.



## Gestión del capital humano

Dirección Provincial Matanzas



<i>Bolsa</i>	<i>Entrevista inicial</i>	<i>Psicométricos</i>	<i>Investigaciones</i>	<i>Evaluación Final</i>	<i>Situación de la Plantilla</i>
No:	Candidato (con datos de la bolsa)	Candidato (con datos de la bolsa)	Candidato (con datos de la bolsa)	Candidato (con datos de la bolsa)	Plazas vacantes por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucursales</li> <li>• Fechas</li> <li>• Causas</li> </ul>
Municipio:	Impresión sobre conocimientos generales	Perfil de Personalidad	Valoración de vecinos	Resultados de entrevista inicial	
Nombre y Apellidos					
CI:	Impresión sobre aportes en sus trabajos anteriores y causas de baja:	Resultados de CI	Valoración de compañeros de centros de trabajo anteriores	Resultados de Psicométricos	Contratos contra Plazas cubiertas por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucursales</li> <li>• Cargos</li> <li>• Fechas</li> <li>• Causas</li> </ul>
Dirección particular:	Impresión sobre motivaciones:	Resultado de IE			
Teléfono (s):					
Estado civil:	Impresión sobre léxico:	Resultado de competencias específicas	Valoración del investigador	Resultados de Investigaciones	
Sexo:					Traslados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucursales</li> <li>• Cargos</li> <li>• Fechas</li> <li>• Causas</li> </ul>
Edad:	Impresión sobre porte y aspecto:	COMPETENCIAS POR CARGOS		Consideraciones generales	
Formación:					
Curriculum:	Brechas de conocimientos:	Perfil más idóneo		Aprobar	
Plaza por la que opta:					
Fecha de entrega de documentos:	Plaza propuesta:	Fecha de aplicación:		Denegar	Bajas por: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sucursales</li> <li>• Cargos</li> <li>• Fechas</li> <li>• Causas</li> </ul>
Fecha para entrevista:	Fecha de entrevista:	Fecha de revisión:		Fecha :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de experiencia previa como trabajador bancario</li> <li>• Tiempo de permanencia en el cargo</li> <li>• Procedencia del trabajador</li> </ul>
				CONTRATAR	
BUSCAR: _____	BUSCAR: _____	BUSCAR: _____	BUSCAR: _____	BUSCAR: _____	BUSCAR: _____

**Gráfico 3.9 Propuesta de integración de procesos en sistema informático de RRHH. Fuente: Elaboración propia.**

Paso 3 A: Selección de test psicométricos según competencias laborales

Teniendo en cuenta que la selección debe basarse no solo en el coeficiente de inteligencia general, sino también en la inteligencia emocional y a partir de las necesidades de la organización para el cargo en cuanto a competencias genéricas y específicas, se realizó una revisión de la literatura especializada (Yuste (2002); (Casagrán, 2005); (Gestoso, 2007) Marston en Toledo, 2013; Lotito (2015); (Sánchez, 2016) y se seleccionaron varias pruebas no utilizadas hasta hoy en los psicométricos que aplica el BPA.

### Paso 3 B: Definición de sets de pruebas por competencias laborales

Para ello se seleccionó el sistema DISC, de William Moulton Marston, que mide el comportamiento y las emociones de las personas y los estilos de comportamiento de Arturo Espinoza (citado por Toledo (2013)).

De acuerdo con Toledo (2013) el comportamiento y las emociones de las personas se relacionan con cuatro dimensiones de la personalidad:

Factor D, Decisión: Mide como la persona responde a los problemas y desafíos;

Factor I, Influencia: Mide como ésta se relaciona con otras personas y las influye;

Factor S, Serenidad: Mide como responde a los cambios y al ritmo del entorno;  
y

Factor C, Cumplimiento: Mide cómo responde a las reglas y a los procedimientos establecidos por otros.

Este Sistema DISC (Toledo, 2013) ofrece la siguiente información:

D (dominio y firmeza). Los D son decididos, firmes, competitivos, exigentes, movilizadores, orientados a resultados, independientes, seguros de sí mismos, de voluntad recia; muestran una alta capacidad para tomar decisiones rápidas, pero en ocasiones se vuelven bruscos y agresivos, egocéntricos, arrogantes y tienden a cuestionar la autoridad. Suelen estar motivados por el poder.

I (influencia y libertad). Los I son entusiastas, carismáticos, divertidos, sociables, locuaces, abiertos, vigorosos y muy persuasivos. Les motiva el reconocimiento, la interacción con los demás y la libertad; pero no les gustan los detalles y en ocasiones se vuelven extravagantes, descuidados, indiscretos, excitables, atolondrados y suelen perder el sentido del tiempo. Les motivan las relaciones.

S (sumisión y estabilidad). Los S son leales, cooperativos, tranquilos, constantes, calmados, estables, cuidadosos, pacientes, modestos, saben escuchar, y en

general, se puede confiar en ellos. Piensan en los demás antes que en ellos mismos y tienden a ser sumamente diplomáticos y prefieren no llamar mucho la atención; pero tienden a resistirse a nuevas ideas, a no expresar sus sentimientos, a ser testarudos, y a no buscar el cambio de forma proactiva. Les motiva la seguridad por encima de todo.

C (acatamiento y rectitud). Los C son analíticos, precisos, lógicos, cuidadosos, formales, disciplinados, valoran la calidad y la exactitud por encima de todo; pero tienden a ser reservados, tímidos, a no expresar sus opiniones, a atascarse en los detalles y les cuesta mucho asumir riesgos y tomar decisiones (para cualquier cosa montan una hoja de cálculo de 3000x3000). En general, son tremendamente planificadores.

Por su parte, y siguiendo las consideraciones de Marston (1931) y Toledo (2013) los análisis de motivaciones en el trabajo identifican seis valores diferentes que motivan a la persona a actuar.

Teorético: la pasión por descubrir, sistematizar y analizar; una búsqueda del conocimiento.

Utilitario: la pasión de obtener beneficios de la inversión del tiempo los recursos y el dinero.

Ascético: la pasión por añadir equilibrio y armonía en la propia vida y proteger los recursos naturales.

Social: la pasión por eliminar el odio y el conflicto en el mundo y ayudar a otros.

Individualista: la pasión por alcanzar una posición y usarla para influenciar a otros.

Tradicional: la pasión por perseguir el más alto sentido de la vida a través de un sistema definido.

Poder identificar los valores de las personas, los equipos y las organizaciones reduce los conflictos, incrementa la retención del talento, mejora la eficiencia y la productividad y da energía a un equipo que trabaja para lograr un objetivo común (Toledo, 2013).

De ahí que para el área comercial esta prueba permitiría identificar alguno de los rasgos de la personalidad de los aspirantes que se muestran en la tabla 3.10.

**Tabla 3.10: Rasgos de la personalidad necesarios para la actividad comercial. Fuente: Elaboración propia.**

Entusiasta	Convincente	Directo
Negociador	Trabaja en equipo	Dinámico
Responsable	Activo	Desenvuelto
Persuasivo	Perseverante	

Si no presenta al menos varios de ellos, no debe contratarse para esta área. En los anexos [8](#), [9](#) y [10](#) se muestran los test psicométricos seleccionados para los puestos de gerentes y especialistas del área comercial.

Para medir el coeficiente de inteligencia general y factorial se propone la prueba de Yuste (2002) la cual puede ser de aplicación individual o colectiva. El test mide razonamiento verbal (relaciones analógicas y completar oraciones), razonamiento numérico (series numéricas y problemas numéricos), razonamiento espacial (matrices lógicas y encajar figuras) y razonamiento lógico, que es la sumatoria de los tres razonamientos anteriores.

Esta prueba (Sánchez, 2016) proporciona una puntuación de CI (coeficiente intelectual) y un índice de inteligencia general, que se obtiene a través de la sumatoria de los aciertos que la persona ha obtenido en las seis subpruebas descritas.

La inteligencia emocional se evalúa a través del Inventario de Inteligencia Emocional de Bar On (I-CE) adaptado por Ugarriza (2004), puede ser aplicado de forma individual o colectiva y permite evaluar la inteligencia emocional, interpersonal, intrapersonal, adaptabilidad, manejo del estrés y estado de ánimo general.

También se aplicaría el test Anclas de carrera, versión ampliada de las cinco anclas de carrera de Schein (citado por Ruiz S/A), el cual se emplea para determinar las inclinaciones de los sujetos, preferencias ante la posible toma de decisión en la definición de una actividad o carrera a desarrollar. De forma tal que el aspirante se ubique en aquellos puestos que se relacionen mejor a su ancla de carrera. La falta de ajuste entre el ancla y el cargo puede provocar que el hombre abandone la organización o sufra una tensión excesiva.

### **Conclusiones del Capítulo III**

- ✓ La utilización del procedimiento descrito en la presente investigación constituye una propuesta de gran valor, pues permite un mejor entendimiento

del proceso de ingreso del personal y cómo abordarlo. Además, puede ser aplicado a cualquier tipo de organización bancaria siempre y cuando se adapte a las características de la entidad y exista un alto compromiso e implicación del área de recursos humanos.

- ✓ Al diagnosticar el proceso de ingreso del personal en el BPA se puede apreciar que las principales deficiencias están relacionadas con: el interesado en ocupar el puesto no conoce con anterioridad los documentos que necesita entregar a la organización; se realizan entrevistas de forma aislada por los diferentes implicados en el proceso, lo que trae consigo repetición de información; los psicométricos no se ajustan a los perfiles del cargo que va a ocupar el candidato. Además, no se tienen en cuenta en dicho proceso de ingreso las competencias laborales necesarias.
- ✓ Al analizar la fluctuación en el área comercial, se aprecia que en el cargo de los gerentes comerciales existen dificultades en el 45% de las oficinas.
- ✓ La percepción de los gerentes comerciales en funciones sobre las competencias laborales del cargo difiere en varios aspectos en relación con el perfil definido por la Oficina Central, fundamentalmente en cuanto a la especialidad y nivel, por lo que se identifican las competencias laborales para los puestos de dicha área y se toman en consideración por los especialistas encargados del proceso de ingreso del personal, para así conocer cuáles son los candidatos más competentes para el puesto que se pretende ocupar.
- ✓ Se propone la integración del proceso en un solo sistema informático, lo que facilitaría el trabajo de los especialistas del área de Recursos Humanos en el proceso de ingreso.
- ✓ Se seleccionan test psicométricos para medir, rasgos de la personalidad, inteligencia emocional, inteligencia general y factorial ajustados a las competencias identificadas para los puestos de gerentes y especialistas en el área comercial.

## Conclusiones

- ✓ En el estudio bibliográfico de fuentes nacionales e internacionales sobre la temática abordada existe consenso en la importancia de investigar el proceso de ingreso del personal, enfatizando en el enfoque de competencias laborales. Donde se aprecia que las experiencias publicadas sobre esta temática en el sector bancario aún son insuficientes.
- ✓ La descripción de las fases y pasos del procedimiento rediseñado para el estudio del proceso de ingreso del personal cuenta con instrumentos y análisis fundamentados científicamente, que permiten el diagnóstico y propuesta de rediseño del mismo; donde se incluye como aspecto más significativo el enfoque por competencias laborales.
- ✓ Para el área comercial se identifican las competencias laborales de acuerdo con los rasgos de la personalidad y aquellas que pueden ser aprendidas en el ejercicio de la actividad. Así mismo, se identifican test psicométricos para medir inteligencia general, factorial, emocional, inventario de competencias y rasgos de la personalidad, ajustados a las competencias definidas para los puestos de gerentes comerciales y especialistas de dicha área.
- ✓ Con el objetivo de proporcionar un enfoque holístico al proceso de ingreso se propone la integración de las diferentes operaciones que lo conforman en un solo sistema informático, lo que facilitaría el trabajo de los especialistas del área de Recursos Humanos.
- ✓ La aplicación del rediseño del flujo del proceso corrobora que el proceso de ingreso actual no es efectivo si se tienen en cuenta los resultados anuales en la ocupación de las vacantes, los gastos asociados y que aún no se ha insertado la gestión por competencias; aunque se muestran incrementos discretos en los resultados del indicador de eficacia.
- ✓ La aplicación del procedimiento rediseñado en el BPA de Matanzas permite afirmar que el proceso de ingreso tiene influencia en la fluctuación laboral, aunque pudieran existir otros factores tales como: estilos de dirección, capacitación, ofertas de empleo más atractivas y clima laboral.

## Recomendaciones

- Aplicar el procedimiento rediseñado para el proceso de ingreso del personal del área comercial con la inclusión del enfoque por competencias y extenderlo a las restantes áreas del banco.
- Sugerir a la Dirección Nacional de Recursos Humanos la integración de los diferentes procesos en un mismo programa informático a fin de garantizar el control y la efectividad en la gestión del capital humano desde las etapas de reclutamiento y selección del proceso de ingreso.
- Realizar investigaciones periódicas que evalúen la efectividad de los procesos de gestión del capital humano.
- Proponer a la dirección del BPA en la Provincia la realización de nuevas investigaciones para la evaluación de otras variables que pudieran estar incidiendo en la fluctuación laboral.

## Bibliografía

1. **Alfonso, O. 2006.** Procedimiento de selección de personal a partir de las competencias laborales. *Tesis en opción al título de Máster.* Ciudad de La Habana, Cuba : s.n., 2006.
2. *Aplicación de recursos humanos, selección de personal y evaluación del desempeño.* **Sembrana, L. 2008.** Cuba : s.n., 2008.
3. **BPA. 2019.** *Programa de RRHH.* Matanzas : s.n., 2019.
4. —. **2018.** *Programa de RRHH.* Matanzas : s.n., 2018.
5. **Cancinos, A. 2015.** Selección de personal y desempeño laboral. *Trabajo de diploma.* Quetzaltenango : s.n., 2015.
6. **Casagrán, T. 2005.** Metodología de un sistema de reclutamiento y selección del personal para el CEADEN. Tesis de Maestría. La Habana : s.n., 2005.
7. **Chiavenato, I. 2011.** *Administración de Recursos Humanos.* México : Mc Graw Hill, 2011.
8. **Colectivo de autores. sr.** Manual de CEDAC. sr.
9. **Cuesta. 2005.** *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2da edición corregida y ampliada.* La Habana : Félix Varela, 2005.
10. **Danae, T. 2013.** Desarrollo de los recursos humanos a nivel internacional. *Diario siglo XXI.* 2013.
11. **Davies, G y Bank, J. H. 2002..** A history of money: from ancient times to the present day. s.l. : University of Wales Press, 2002.
12. Depsicología. [En línea] <https://depsicologia.com/inventario-personalidad-mmpi/>.
13. **Dessler, G.** Administración de recursos humanos, decimo primera edición. México : Pearson.
14. *El rol del desempeño típico y máximo en selección de personal.* **Klene, A.N.** 1, s.l. : Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones, Vol. 23.
15. **Gestoso, C. 2007.** Psicología del trabajo para relaciones laborales. México : Mc Graw Hill, 2007.

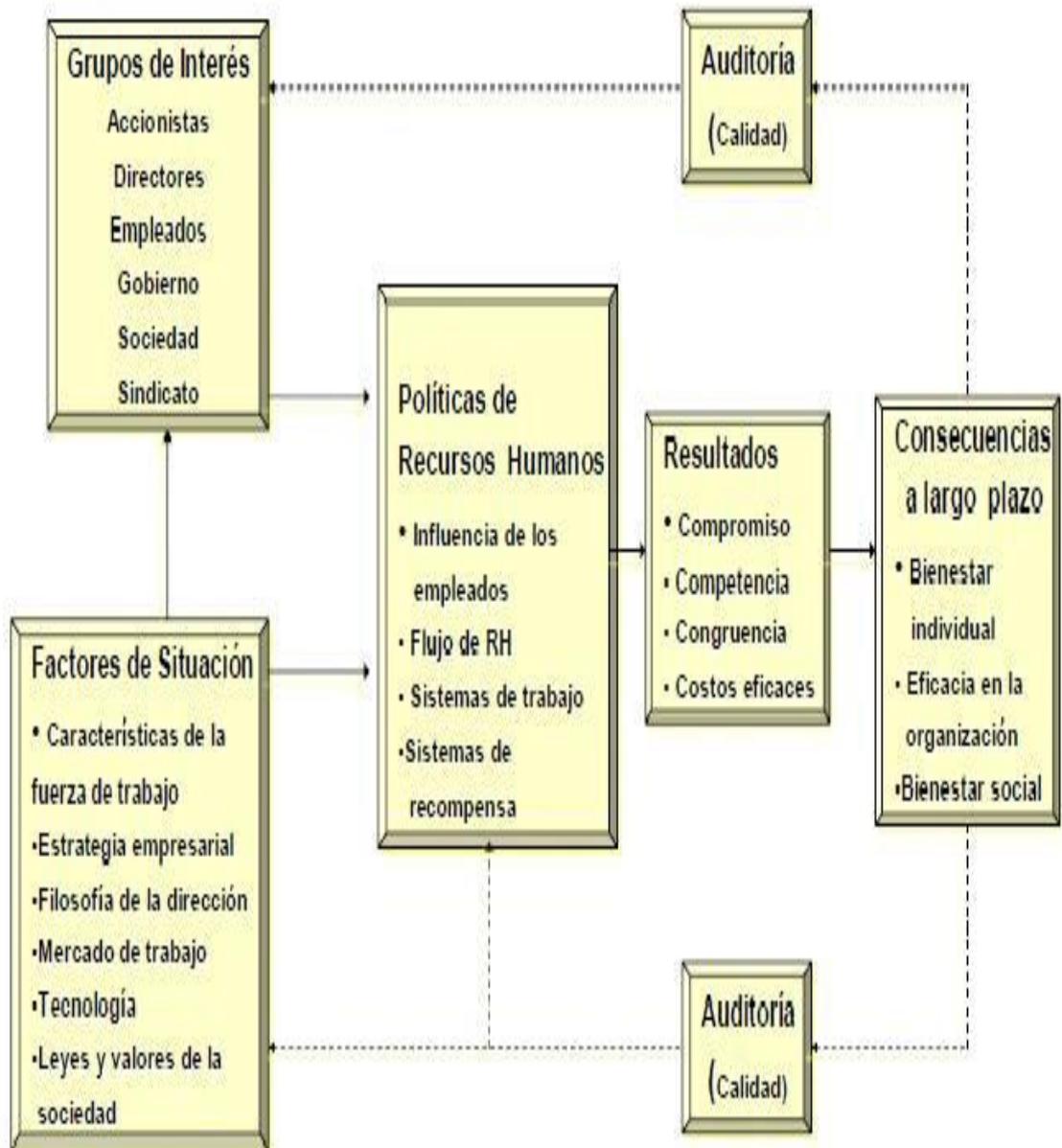
16. **González, J. 2013.** Evaluación de las competencias laborales en los puestos claves del proceso de Ama de Llaves el Hotel Be Live Turquesa. *Trabajo de Diploma.* Matanzas : s.n., 2013.
17. **Hernández, R. 1997.** Metodología de la investigación. México : s.n., 1997.
18. **Ivancevich, J. 2005.** Administración de recursos humanos. México : Mc. Graw Hill, 2005.
19. **Lorenzo, R. 2013.** *Talento Creatividad Empresa.* La Habana : Academia, 2013.
20. **Mejía, C. A. sr.** Indicadores de efectividad y eficacia. Medellín : Documentos Planning, sr.
21. **Miranda, Y. 2006.** Análisis de las competencias laborales en los procesos clínicos y quirúrgicos. *Trabajo de Diploma.* Matanzas : s.n., 2006.
22. —. **2008.** Evaluación de las competencias laborales y su influencia en la calidad del servicio del hospital militar Dr. Mario Muñoz. 2008.
23. **Morales. 2006.** Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los Recursos Humanos. La Habana : s.n., 2006.
24. **Morales, A. 2009.** Contribución para un modelo cubano de gestión interada de los Recursos Humanos. Tesis doctoral. La Habana. : s.n., 2009.
25. **Murillo, P. C. 2015.** Sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados MERCAMAX. *Trabajo de Diploma.* Pichincha : s.n., 2015.
26. **NC 3000: 2007. 2007.** Norma Cubana NC 3000: 2007: Sistema de gestión integrada de capital humano-Vocabulario. La Habana : Oficina Nacional de Normalización (NC), 2007.
27. **Palma, Y. 2009.** Evaluación de las competencias laborales organizacionales y de puestos en el área comercial en el Banco Popular de Ahorro, Sucursal 3512, Varadero. Tesis de Diploma. Matanzas. Cuba : s.n., 2009.
28. *Persona y profesión, procedimientos y técnicas de selección y orientación.*  
**López, F. y Figueroa, C.M. 2008.** España : TEA ediciones S.A., 2008.
29. **Ramos. 2014.** Diagnóstico de las principales variables sobre Clima Organizacional que afectan la productividad en la UEB: Centro Comercial Hicacos. . *Trabajo de Diploma.* Cárdenas : s.n., 2014.

30. **Robbins. 2000.** Comportamiento Organizacional teoría y práctica. s.l. : Edición Prentice Hall Hispanoamericana, 2000.
31. **Roldán , I. 2004.** *La banca de emisión en Cuba (1856-1898)*. Madrid : Banco de España, 2004.
32. **Sánchez, A. L. 2016.** La evaluación psicológica en el proceso de selección de personal:un estudio retrospectivo en una consultora de lima. Tesis de Licenciatura. Lima : s.n., 2016.
33. **Sánchez, J. 2018.** *Economipedia*. [En línea] 2018. [https://www.globalfinanceschool.com/es/book/economics-part/la-funcion-de-los-bancos-comerciales ..](https://www.globalfinanceschool.com/es/book/economics-part/la-funcion-de-los-bancos-comerciales..)
34. **Sani, G. y Zamora, B. 2017.** Diseño de manual de procedimientos de mejora para la gestión de talento humano de la empresa mastersoft s.a, guayaquil. Trabajo de diploma. Guayaquil : s.n., 2017.
35. **Segura, A. 2006.** Metodología de diagnóstico y evaluación de la calidad para la implementación de sistemas de gestión de la calidad. Matanzas : s.n., 2006.
36. *Siete de cada diez parados carecen de un plan para afrontar la búsqueda de empleo.* **Harrison, A. 2013.** s.l. : Revista 20 minutos, 2013.
37. **Sociedad Latinoamericana para la calidad. 2000.** Tormenta de ideas. 2000.
38. *Test psicológicos y entrevistas: usos y aplicaciones claves en el proceso de selección e integración de personas a empresas.* **Lotito, F. 2015.** 79-90, Valdivia, Chile : s.n., 2015, Vol. 1 (2) .
39. **Toledo, H. 2013.** Test de selección basado en la personalidad del candidato. México : s.n., 2013.
40. **Valls, W. 2006.** Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa. . *Tesis presentada en opción del Grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría*. . La Habana : s.n., 2006.
41. **Vargas, F. 2000.** De las virtudes laborales a las competencias claves: un nuevo concepto para antiguas demandas. 2000.
42. **Ventura, E. 2012.** *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. España : Ediciones paraninfo, 2012.

## ANEXOS

Anexo 1: Modelo de Beer y colaboradores modificado. Fuente: Alfonso (2006).

### MAPA DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS DE BEER Y COLABORADORES (MODIFICADO)



**Anexo 2: Método Kendall. Fuente: Elaboración propia.**

Operaciones del proceso	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\Sigma ai$	$\Delta$	$\Delta^2$	
Selección del aspirante en la bolsa.	5	6	8	6	5	6	4	46	2	4	
Entrevista con subdirectora de medios	3	4	2	1	3	1	1	16	-28	784	X
Entrevista con especialista RRHH.	8	9	7	7	8	9	9	64	20	400	
entrevista con especialista Seguridad y Protección	7	7	6	8	9	8	8	62	18	324	
Aplicación y del evaluación psicométrico	1	3	3	2	1	2	2	17	-27	729	X
Investigaciones en el terreno.	2	2	1	3	2	3	3	18	-26	676	X
Curso de iniciación	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>7</u>	<u>47</u>	<u>3</u>	<u>9</u>	
Evaluación final	<u>9</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>9</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>59</u>	<u>15</u>	<u>225</u>	
Contratación	<u>10</u>	<u>80</u>	<u>36</u>	<u>1296</u>							
Período de prueba	4	1	4	4	4	4	5	31	-13	169	X
								<u>440</u>		<u>4616</u>	
T	44	W						0.87			

**Anexo 3 Competencias laborales definidas en investigaciones académicas anteriores. Fuente: (Palma, 2009)**

Competencias organizacionales:

No.	Competencias identificadas	C	S	P	E
1	Contar con un personal informado y con conocimientos de contabilidad, informática e idioma	-	x	-	-
1.1	Eficiencia en el servicio que se brinda	-	-	x	-
1.2	Disposición a satisfacer las necesidades de los clientes	-	-	x	-
2	Cumplir con la ética bancaria	-	x	-	-
2.1	Mantener el secreto bancario	-	-	x	-
2.2	Prever los hechos delictivos	-	-	x	-
2.3	Profesionalidad en servicio	-	-	x	-
3	Trabajo en equipo	-	-	x	-
4	Utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones	-	-	x	-

Perfil de competencia en el puesto de comercial.

**Datos generales.**

Nombre del puesto laboral: Comercial.

Institución a la que pertenece: BPA Sucursal 3512.

Área a la que pertenece: Comercial.

**Caracterización del puesto:**

Misión: Gestionar y lograr la comercialización de los productos y servicios bancarios. Promotor de los negocios de la sucursal.

Función del puesto de comercial:

- Aperturas y traslados de cuentas.
- Recepción, posteo y emisión de los modelos de liquidaciones a entidades que radican en el municipio de Varadero vinculados con la sucursal.
- Tramitación de la imposición y devolución de los Depósitos Judiciales en CUP y CUC.

- ✚ Transferencias de Fondos (envío y pago en CUP y CUC).
- ✚ Solicitud y otorgamiento de Créditos Sociales.
- ✚ Confección de solicitud de Títulos de Propiedad.
- ✚ Trámite de pagos de beneficiarios o herederos de cuentas de clientes.
- ✚ Información general.

Categoría ocupacional: Técnico.

Competencias laborales del puesto.

No.	Competencias identificadas	C	S	P	E
1	Orientación a la satisfacción de los clientes.	X	X	-	-
1.1	Saber escuchar al cliente.	X	-	X	-
1.2	Habilidad en el trabajo..	X	-	X	-
1.3	Complacer al cliente	-	-	X	X
2	Profesionalidad en el servicio	X	X	-	-
2.1	Ser confiable.	X	-	X	-
2.2	Eficiencia.	-	-	X	X
2.3	Superación profesional.	X	-	X	-
2.4	Honestidad.	X	-	X	-
2.5	Gentil.	-	-	X	X
2.6	Ágil en el trabajo.	X	-	X	-
2.7	Ser organizado en el puesto de trabajo	X	-	X	-
2.8	Sentido de pertenencia.	X	-	X	-
2.9	Comunicativo.	X	-	X	-
2.10	Tener hábitos de educación formal.	X	-	X	-
2.11	Ser puntual y no presentar irregularidades.	X	-	X	-
2.12	Ser crítico y autocrítico.	-	-	X	X
3	Tener conocimientos bancarios.	-	X	-	X
3.1	Contabilidad.	-	-	X	X
3.2	Mercadotecnia.	-	-	X	X
3.3	Finanzas.	-	-	X	X
3.4	Técnicas de negociación.	-	-	X	X

3.5	Productos que oferta el banco.	-	-	X	X
4	Tener conocimientos generales.	X	X	-	-
4.1	Conocer las normas de control interno	X	-	X	-
4.2	Tener conocimientos de informática.	X	-	X	-
4.3	Conocer las normas de seguridad informática	X	-	X	-
5	Ser inflexibles con el secreto bancario.	X	X	-	-
5.1	Conocer los hechos delictivos	-	-	X	X
6	Presencia física adecuada.	X	-	X	-
7	Cultura general.	X	-	X	-

Condiciones mínimas necesarias para el funcionamiento del puesto:

Ambiente físico: Debe tener una buena iluminación y ventilación.

Equipamiento y material gastable: Computadoras, impresoras, bolígrafos, buró, sillas, cuños, presilladoras, lector de cheques, formas numeradas y calculadoras.

Esfuerzo mental: Agotador, debido que todas las operaciones requieren de una buena concentración.

Riesgo a los que se exponen: Está expuesto a que se contabilicen operaciones incorrectamente.

Anexo 4 Perfil de Cargo por Competencias Gerente comercial. Fuente: Dpto. de Cuadro de Oficina Central del BPA (2018).

<b>Perfil de Competencias Banco Popular de Ahorro</b>	
Denominación del Cargo	Unidad Organizativa. Área
<b>Gerente Comercial</b>	Sucursal. Área: Comercial.
<b>Categoría ocupacional: Cuadro (Ejecutivo)</b>	<b>Grupo Escala Salarial:</b>
<b>Objetivo del cargo</b>	
<p><b>Misión: Atender, ejecutar, controlar y supervisar las operaciones derivadas de la actividad comercial. Promover acciones enfocadas a la captación de pasivos y su colocación, control de los niveles de recuperación y de la calidad del servicio al cliente. Preservar los recursos materiales, financieros y humanos.</b></p>	
<b>Formación o Exigencias del cargo</b>	
Nivel	Profesión
Medio Superior o Superior (preferiblemente)	Economía u otra especialidad afín al cargo.
Especialidad	Estudios de superación o post grado acorde al nivel académico o científico que

	posea, en especialidades a fines a la actividad bancaria.
--	---

**Requisitos obligatorios del cargo: los que se establezcan en la legislación vigente y los internos establecidos.**

		1. Elementales	2. Medios	3. Superiores
<b>Conocimientos generales</b>	Técnicas de Dirección, Comercial y de negociación, de contratación y otros Legales y complementarios para la actividad comercial del Banco.		X	
	Actividad Bancaria, Políticas, Normas y Procedimientos, legislaciones vigentes a fines con el cargo.			X
	Conocimientos de computación y comunicación interpersonal.			X

	Conocimientos de los medios técnicos disponibles para sus funciones.	X		
<b>Experiencia</b>				
<b>Experiencia previa</b>		<b>Tiempo</b>		
Experiencia Laboral		5 Años		
Experiencia de Dirección		4 Años		
<b>Competencias Genéricas</b>				
<b>Nivel requerido</b>		<b>1. Bajo</b>	<b>2. Medio</b>	<b>3. Alto</b>
<b>Compromiso con la Organización</b>	Alineación con la organización.			X
	Sentido de pertenencia.			X
	Orientación hacia los resultados.			X
<b>Credibilidad Técnica</b>	Conocimiento técnico			X
	Actualización.			X
<b>Orientación al cliente</b>	Actitud hacia el cliente.			X
	Rapidez de respuesta.			X

<b>Espíritu de Superación</b>	Capacidad de aprendizaje.			<b>x</b>
	Orientación al aprendizaje/ Conocimiento de sus necesidades de aprendizaje.			<b>x</b>
<b>Conocimiento organizacional</b>	Aprensión de la cultura organizacional.			<b>x</b>
	Conocimiento de las características distintivas de la Entidad.			<b>x</b>
<b>Autocontrol</b>	Control emocional ante situaciones estresantes.		<b>x</b>	
<b>Seguridad, Salud y Medio Ambiente</b>	Promover el bienestar organizacional.		<b>x</b>	
	Equilibrar el trabajo y la vida privada.		<b>x</b>	
	Observar prácticas laborales seguras.		<b>x</b>	
<b>Competencias de rol</b>				
<b>Nivel requerido</b>		<b>1. Bajo</b>	<b>2. Medio</b>	<b>3. Alto</b>
	Capacidad de Dirección.		<b>x</b>	
	Delegación de autoridad y funciones.			<b>x</b>

<b>Liderazgo</b>	Capacidad de decisión		<b>x</b>	
	Solución de problemas		<b>x</b>	
	Trabajo en equipo			<b>x</b>
	Manejo de conflictos y negociación.			<b>x</b>
<b>Iniciativa Personal</b>	Creatividad	<b>x</b>		
	Proactividad	<b>x</b>		
	Flexibilidad		<b>x</b>	
<b>Administrativas</b>	Planeación, organización y control.			<b>x</b>
<b>Capacidad intelectual</b>	Análisis y razonamiento		<b>x</b>	
	Cultura general integral	<b>x</b>		
	Desarrollo intelectual y de la memoria adecuado		<b>x</b>	
	Capacidad de concentración.			<b>x</b>
<b>Competencias Específicas</b>				
<b>Nivel requerido</b>		<b>1. Bajo</b>	<b>2. Medio</b>	<b>3. Alto</b>

Comunicación Efectiva oral y escrita.		<b>x</b>
Capacidad de escucha		<b>x</b>
Adaptación al cambio		<b>x</b>
Habilidad de relaciones públicas		<b>x</b>
Habilidad de negociación		<b>x</b>
Habilidades de persuasión		<b>x</b>
Capacidad de Previsión		<b>x</b>
Perspicaz		<b>x</b>
Impacto e influencia sobre los subordinados		<b>x</b>
Capacidad de trabajo bajo presión	<b>x</b>	

### Requisitos Psicofisiológicos y del Comportamiento

<b>Componentes cognitivos</b>	Coeficiente intelectual promedio
	Desarrollo adecuado del lenguaje (buena expresión oral, fluidez al hablar)
	Capacidad para tomar decisiones.

<b>Componentes afectivos</b>	Capacidad de autorregulación y autodeterminación ante los conflictos y poseer enfoque creativo para la solución de estos.
	Equilibrio emocional (seguridad y estabilidad)
<b>Componentes conductuales</b>	Estilo de dirección participativo
	Estilo de comunicación asertivo.
<b>Responsabilidades</b>	
Garantizar el cumplimiento de los objetivos de trabajo del área que atiende comercial, garantizar la calidad de servicio, la captación de clientes potenciales y el seguimiento y control de las operaciones con los clientes Velar por el cumplimiento de los procedimientos establecidos.	
<b>Condiciones de trabajo</b>	



<b>Esfuerzo Mental y Físico:</b>	El esfuerzo mental es promedio.
<b>Ambiente Físico:</b>	<p>Iluminación suficiente, ventilación y temperatura agradable, bajo nivel de ruidos ambientales.</p> <p>Colores claros y agradables.</p> <p>Local adecuado para la atención de los clientes, con las condiciones higiénicas y seguridad básicas</p> <p>Mobiliario confortable y funcional.</p>
<b>Riesgos más comunes:</b>	Enfermedades psicosomáticas provocadas por el estrés.
<b>Régimen de trabajo y descanso:</b>	<p>De lunes a viernes de 8:30 a.m. a 5:00 p.m.</p> <p>Las Sucursales con horario extendido: 8:30 a 7:00 p.m. Sábados alternos de 8:30 a 12:00 pm y domingos libres.</p>
<b>Cultura Organizacional</b>	

<p align="center"><b>Expectativas de comportamiento</b></p>	<p>Acorde a los principios del código de ética de los Cuadros y del Reglamento disciplinario y de conducta del Banco.</p>
<p align="center"><b>Clima Organizacional</b></p>	<p>Crear un ambiente de trabajo en equipo con cohesión grupal, disciplina organizacional, responsabilidad ante el trabajo, oportunidades de superación, motivación y satisfacción laboral.</p>
<hr/>	
<p><b>Revisado por:</b> _____  _____</p>	<p align="right"><b>Firma</b></p>
<p align="center"><b>Fecha:</b> _____</p>	
<p><b>Aprobado por:</b> _____  _____</p>	<p align="right"><b>Firma</b></p>
<p align="center"><b>Fecha:</b> _____</p>	

**Anexo 5 Encuesta aplicada a especialistas y gerentes comerciales. Fuente: Elaboración propia.**

Estimados compañeros, con el objetivo de perfeccionar la captación y atención a nuestros trabajadores, el Departamento de RRHH realiza la presente encuesta sobre las competencias laborales que deben tener los gerentes comerciales en el Banco Popular de Ahorro.

De antemano agradecemos su colaboración y sinceridad.

**1. Cuántos años de experiencia tiene usted en la actividad.**

- a) Menos de uno
- b) De uno a 3
- c) De tres a 5
- d) Más de 5

**2. El gerente comercial debe ser graduado de:**

- a) Nivel medio
- b) Nivel superior
- c) Cualquiera de los dos

**3.Cuál es la especialidad más idónea para el gerente comercial.**

**Ordénelas según su criterio de importancia. Si considera dejar alguna fuera, no la señale:**

- a) Economía
- b) Contabilidad
- c) Comunicación Social
- d) Ingeniería Industrial
- e) Psicología
- f) Otras:

**4. Un gerente comercial debe tener determinados conocimientos generales.**

De los siguientes aspectos diga cuáles considera que deben ser elementales, medios o superiores.

<b>Conocimientos generales</b>	<b>Elementales</b>	<b>Medios</b>	<b>Superiores</b>
Técnicas de dirección, comercial y de negociación, de contratación y otros			

legales y complementarios para la actividad comercial del Banco.			
Actividad bancaria, políticas, normas y procedimientos, legislaciones vigentes afines con el cargo			
Conocimientos de computación y comunicación interpersonal			
Conocimientos de los medios técnicos disponibles para sus funciones.			

**5. Para nombrar un gerente comercial cuántos años de experiencia laboral y como directivo debe tener**

	Menos de 1	De 1 a 3	De 3 a 5	De 5 a 10	Más de 10
Experiencia laboral					
Experiencia como directivo					

**6. De las siguientes competencias genéricas valore cómo deben ser en un gerente comercial: bajo, medio o alto.**

		Bajo	Medio	Alto
Compromiso con la organización	Alineación con la organización			
	Sentido de pertenencia			
	Orientación hacia los resultados			
Credibilidad técnica	Conocimiento técnico			
	Actualización			
Orientación al cliente	Actitud hacia el cliente			

	Rapidez de respuesta			
Espíritu de superación	Capacidad de aprendizaje			
	Conocimientos de sus necesidades de aprendizaje			
Conocimiento organizacional	Aprensión de la cultura organizacional			
	Conocimientos de las características distintivas de la entidad			
autocontrol	Control emocional ante situaciones estresantes			
Seguridad, salud y Medio Ambiente	Promover el bienestar organizacional			
	Equilibrar el trabajo y la vida privada			
	Observar prácticas laborales seguras			

**7. De las siguientes competencias de rol valore cómo deben ser en un gerente comercial: bajo, medio o alto.**

		Bajo	Medio	Alto
Liderazgo	Capacidad de dirección			
	Delegación de autoridad y funciones			
	Capacidad de decisión			
	Solución de problemas			
	Trabajo en equipo			
	Manejo de conflictos y negociación			
Iniciativa personal	Creatividad			

	Proactividad			
	Flexibilidad			
Administrativas	Planeación, organización y control			
Capacidad intelectual	Análisis y razonamiento			
	Cultura general integral			
	Desarrollo intelectual y de la memoria adecuado			
	Capacidad de concentración			

**8. De las siguientes competencias específicas valore cómo deben ser en un gerente comercial: bajo, medio o alto.**

	Bajo	Medio	Alto
Comunicación efectiva oral y escrita			
Capacidad de escucha			
Adaptación al cambio			
Habilidad de relaciones públicas			
Habilidad de negociación			
Habilidades de persuasión			
Capacidad de previsión			
Perspicaz			
Impacto e influencia sobre los subordinados			
Capacidad de trabajo bajo presión			

**9. Cómo valora usted el esfuerzo físico y mental del gerente comercial**

- a) Bajo
- b) Promedio
- c) Alto

## Anexo 6 Análisis de fiabilidad y validez. Fuente: Elaboración propia.

### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	10	100.0
	Excluidos(		
	a)	0	.0
Total		10	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.772	32

La validez se comprobó a partir de la Regresión Lineal Múltiple y la verificación de R cuadrado, dando como resultado el siguiente:

### Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Sig. del cambio en F	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2
1	.901(a)	.877	.862	.292	.877	66.544	17	14	.000

a Variables predictoras: (Constante), experiencia previa como bancario antes de ocupar el cargo, permanencia en el cargo, especialidades afines, competencias más afines.

## CUESTIONARIO

### Ejemplo:

0. El color de auto que va más

con migo es:

- |   |           |
|---|-----------|
| 2 | A. Blanco |
| 3 | B. Negro  |
| 4 | C. Plata  |
| 1 | D. Rojo   |

El número "Plata" es el que más va conmigo y "Rojo" va menos conmigo

1. En un restaurante. Estoy esperando mesa, me dicen que faltan 10 minutos y pasan 20:

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | A. Me molesto y le digo al mesero que ya pasó el doble de tiempo, y le pregunto que si tardará mucho más me irá.   |
| <input type="checkbox"/> | B. No me doy cuenta, pues estoy medidísimo en la plática.  |
| <input type="checkbox"/> | C. No me fijo o, aunque me dé cuenta, no digo algo.  |
| <input type="checkbox"/> | D. Le digo al mesero exactamente la hora en que llegué y exactamente el tiempo que ha pasado, le pido que por favor me diga con exactitud cuánto tiempo más falta para poder tomar una decisión. |

2. Tengo mucha hambre y prisa. El mesero me trae un platillo que yo no pedí:

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | A. Me molesto y le digo impositivamente si no estaba poniendo atención cuando ordené. |
| <input type="checkbox"/> | B. Cotorreo con el mesero para explicarle que no es lo que le pedí.                   |
| <input type="checkbox"/> | C. Me quedo callado y me adapto a lo que me trajeron.                                 |

D. Le digo de manera directa que eso no fue lo que pedí.

3. *En una reunión de amigos:*

A. Me gusta convencer a los demás de mis opiniones y gozo hablar de cosas relacionadas con mi trabajo.

B. Platico mucho o cuento chistes, hablo más de lo que escucho.

C. Me quedo escuchando; la gente me busca porque soy excelente escucha pues pongo atención.

D. Observo y analizo a la gente, si doy mi opinión, lo hago únicamente si conozco del tema, y será algo preciso.

4. *Cuando estoy trabajando en equipo soy:*

A. El que manda y organiza.

B. El que anima para que todos le echen ganas.

C. El que apoya para lograr un equipo unido.

D. El que organiza la parte estratégica para lograr la mayor probabilidad de éxito.

4. *En una discusión:*

A. Busco tener la razón y no paro hasta conseguirla; aparte me gusta discutir.

B. Traro de decirles que no es para tanto, pues discutir me da flojera.

C. Odio la agresión y mejor digo que sí, que estoy de acuerdo, con tal de no argumentar.

D. Me baso en los hechos y busco comprobar mi punto de vista, para que esté bien fundamentado, y espero lo mismo de los demás.

5. *Lo que realmente me emociona en la vida:*

A. Los retos, la novedad, arriesgar.

- B. Las sorpresas, la diversión, el juego.
- C. La dulzura, el cariño, aceptación.
- D. Aprender, sabiduría, el conocimiento.

7. Si alguien me agrede:

- A. Agredo de regreso pues necesito sacar mi enojo de inmediato, lo bueno es que así como se me sube de rápido, así también se me baja.
- B. Evado la situación, o lo tiro de a loco.
- C. Me quedo callado y no demuestro lo que siento.
- D. Me angustio, me privo y me lo guardo, pero a la larga exploto, y cuando esto pasa cuidado, pues no se me baja nada fácil.

8. Cuando voy de compras

- A. Busco buenas ofertas, me encantan los descuentos.
- B. Me divierte ir de compras y me encanta comprar regalos, dicen que soy un comprador compulsivo.
- C. Soy indeciso, me cuesta mucho trabajo decidir y escoger.
- D. Sé lo que quiero y no gasto mi dinero si no lo encuentro; soy muy definido.

1. Mi actividad favorita sería:

- A. Aventuras, todo lo que implique salir de la rutina y tomar riesgos
- B. Una gran fiesta, todos los lugares donde abunde diversión, libertad y convivencia
- C. Un día de campo, todo lo que implique ambientes tranquilos y rodeado de la gente que más quiero
- D. Estar en mi casa u oficina, lugares donde pueda disfrutar de mi propio espacio, donde no abunde el ruido y el descontrol

2. *El adjetivo que vas más conmigo es:*

- A. Puntual
- B. Entusiasta
- C. Dedicación a la Familia
- D. Ordenado

3. *Suelo ser*

- A. Obstinado
- B. Persuasivo
- C. Gentil
- D. Humilde

4. *Me distingo por ser:*

- A. Competitivo
- B. Juguetón
- C. Servicial
- D. Obediente

5. *Ante una decisión soy:*

- A. Determinado
- B. Impulsivo
- C. Temeroso
- D. Cauteloso

6. *Mi mayor temor sería:*

- A. Que se aprovechen de mí, que la persona en la que más confío me traicione.
- B. El rechazo social
- C. Perder mi seguridad, estar en un lugar desconocido
- D. Ser criticado duramente, sobre todo si trata de mi trabajo

7. *¿Qué frase te describe mejor?*

- |  |   |
|--|---|
|  | A. Soy activo y energético; me gusta hacer más de una cosa a la vez, la gente me pregunta si nunca me canso.  |
|  | B. Soy alegre y jovial, si veo a alguien triste busco ponerlo de buen humor; la gente me pregunta si nunca me deprimó.                                |
|  | C. Soy tranquilo y pasivo, me gusta que la gente se lleve bien y que no haya agresión; la gente me pregunta si nunca me enoja.                        |
|  | D. Soy analítico y observador, me gusta resolver problemas mentales y encontrar la solución;<br>la gente me dice que soy muy responsable y aprensivo. |

**RESULTADOS DE TU  
CUESTIONARIO**

A.     0          B.     0          C.     0          D.     0

**Anexo 8 Test psicométrico: Inventario de competencias. Fuente: sitio web [www.psicotecnicostest.com](http://www.psicotecnicostest.com) .**

**COMPETENCIAS GENÉRICAS 1: INSTRUMENTALES.**

4 Soy capaz de analizar y sintetizar cualquier tipo de información o datos:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

5 Tengo conocimientos generales básicos sobre diversos temas:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

6 Soy capaz de realizar gestiones de información buscando y analizando datos provenientes de diversas fuentes:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

7 Tengo la capacidad para solucionar problemas de todo tipo:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

8 Acostumbro tomar decisiones frecuentemente:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

9 Administro mi tiempo correctamente:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

10 Soy organizado y me gusta planear mis actividades por anticipado:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

11 Conozco y manejo con facilidad cualquier programa de computación:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

12 Me considero una persona con facilidad de palabra:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

13 Poseo la facilidad para escribir desde un cuento hasta un informe de cualquier tipo utilizando correctamente las reglas ortográficas y de redacción: \*

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

14 Tengo facilidad para aprender y manejar diferentes idiomas:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

15 Tengo facilidad para aprender y manejar diferentes idiomas:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

COMPETENCIAS GENÉRICAS 2: INTERPERSONALES.

16 Me considero una persona crítica con los demás y autocrítica conmigo mismo:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

17 Me gusta aprender, respetar y valorar la diversidad de opiniones:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

18 Me interesa conocer sobre diversas costumbres, tradiciones y culturas:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

19 Se me facilita adaptarme a nuevos ambientes o entornos:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

20 Comprendo en qué consiste ser una persona o profesional ético:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

21 Considero importante ser una persona o profesional ético:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

22 Tengo facilidad de relacionarme con otras personas, conocidas o desconocidas:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

23 Me gusta y busco trabajar en equipo:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

24 Se me facilita relacionarme y comunicarme con expertos en otras áreas:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

25 Me gusta y busco trabajar en equipo:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

26 Me considero una persona con capacidad para solucionar conflictos y realizar negociaciones exitosas:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

### COMPETENCIA GENÉRICA 3: SISTÉMICAS

27 Se me facilita aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en la práctica:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

28 Tengo habilidad para realizar investigaciones en libros, sitios web, etc:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

29 Me gusta aprender cosas nuevas y ponerlas en práctica:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

30 Estoy abierto a nuevas experiencias o situaciones:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

31 Conozco culturas y costumbres de otros países porque me gusta:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

32 Prefiero trabajar de manera individual que en equipo:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

33 Frecuentemente tengo interés en diseñar y/o administrar proyectos:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

34 Cuando adquiero un producto o recibo un servicio estoy al pendiente de que sea de buena calidad:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

35 Soy una persona con iniciativa, me gusta ir un paso adelante:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

36 Siento la necesidad constante de emprender nuevos proyectos:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

37 Busco ser original, creativo e innovador en el desempeño de mis actividades diarias:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

38 Cuando realizo mis actividades mi pensamiento está orientado al logro y resultados positivos:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

39 Regularmente mis amigos o compañeros me piden ayuda para aclarar sus dudas o mi opinión sobre alguna situación en particular:

Respuesta requerida

Nada  Poco  Bastante  Mucho

**Anexo 9 Anclas de carrera. Fuente: sitio web [www.psicotecnicostest.com](http://www.psicotecnicostest.com) .**

**Marca con una X según el grado en que estés de acuerdo con la frase**

A= De acuerdo; B= De acuerdo; C= Desacuerdo; D= Muy en desacuerdo

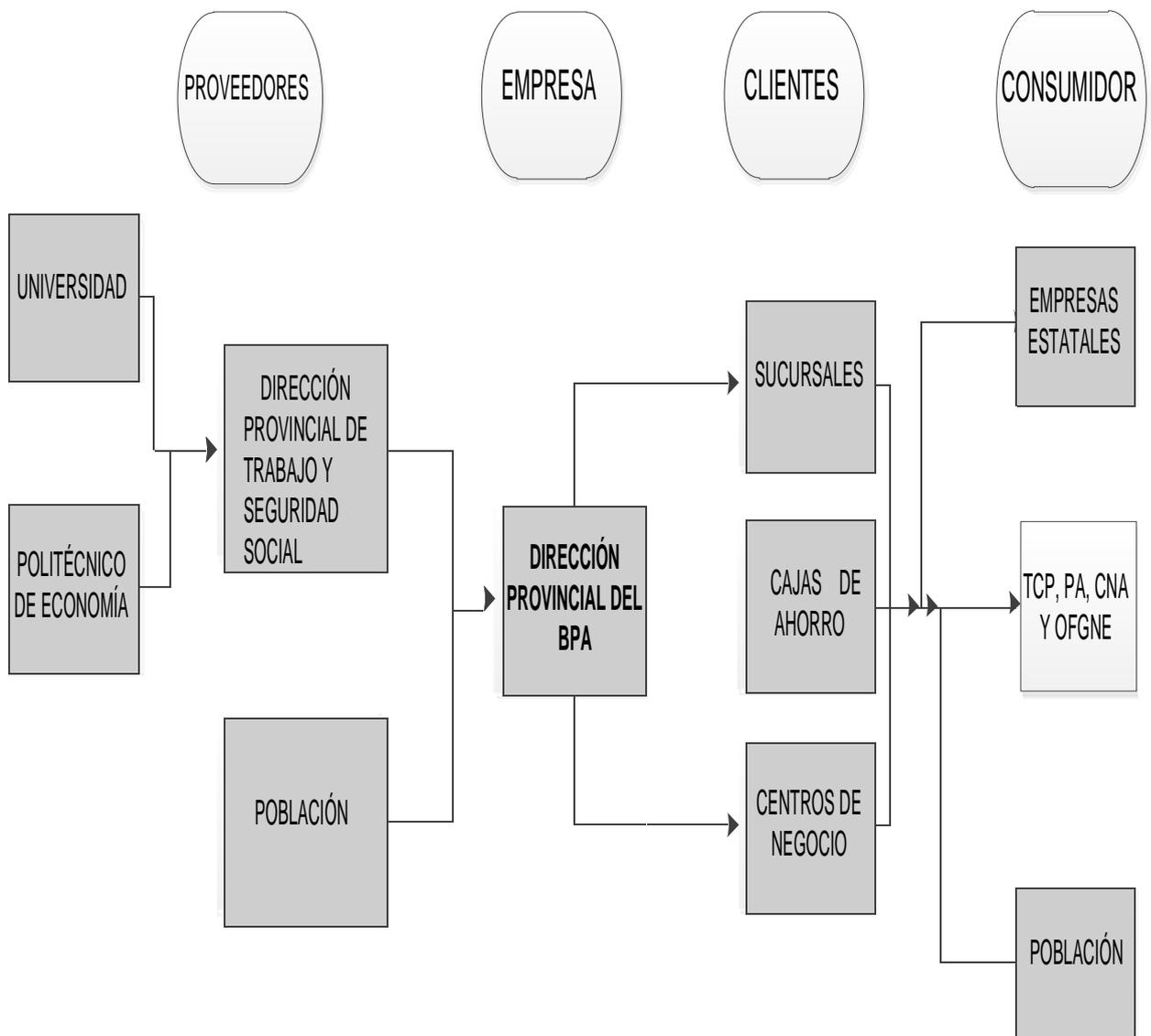
	A	B	C	D
1. Renunciaría a mi empresa en lugar de ser ascendido fuera de mi área de experiencia laboral				
2. Para mí, es importante llegar a ser muy especializado y competente en alguna área específica funcional o técnica.				
3. Para mí, es importante una carrera libre de restricciones organizacionales.				
4. Siempre he buscado una carrera en que pueda ser útil a otras personas				
5. Para mí, es importante una carrera que me proporcione una variedad máxima de tipos de asignaciones y proyectos de trabajo				
6. Para mí,, es importante ascender a un puesto en la administración general				
7. Me gusta identificarme con una organización específica y el prestigio que tiene				
8. Para mí,, es importante permanecer en mi ubicación geográfica actual, en lugar de tener que mudarme a causa de un ascenso.				
9. Para mí,, es importante el uso de mis habilidades para construir una nueva empresa de negocios				
10. Me gustaría alcanzar un nivel de responsabilidad en alguna organización en que mis decisiones realmente signifiquen una diferencia				
11. Creo que soy más un generalista, en comparación a estar comprometido con una área específica de habilidades				
12. Para mí, es importante tener desafíos variados en mi carrera				
13. Para mí, es importante estar identificado como un empleador poderoso o de prestigio				
14. La emoción de participar en muchas áreas de trabajo ha sido la motivación subyacente en mi carrera.				
15. Para mí es importante el proceso de supervisar, influir, dirigir y controlar a las personas en todos los niveles.				

16.	Estoy dispuesto a sacrificar algo de mi autonomía para estabilizar toda mi situación en la vida.				
17.	Para mí,, es importante una organización que me proporcione seguridad por medio de garantía de trabajo, una buena jubilación y cosas semejantes				
18.	Durante mi carrera, me preocuparé principalmente por mi propio sentido de libertad y autonomía.				
19.	Estaré motivado, durante toda mi carrera, con el número de productos en cuya creación he estado implicado directamente.				
20.	Deseo que los demás me identifiquen por mi organización y mi puesto.				
21.	Para mí, es importante utilizar mis habilidades y talentos al servicio de una causa importante.				
22.	Para mí, es importante que se me reconozca por mi título y estatus.				
23.	Para mí, es importante una carrera que permita un máximo de libertad y autonomía para escoger mi propio trabajo, horario y cosas similares				
24.	Para mí, es importante una carrera que me dé mucha flexibilidad.				
25.	Para mí, es importante ocupar un puesto en la administración general.				
26.	Para mí, es importante que se me identifique por mi ocupación				
27.	Aceptaré un puesto administrativo sólo si está dentro de mi área de conocimientos.				
28.	Para mí, es importante permanecer en mi ubicación geográfica actual, en lugar de tener que mudarme por un ascenso o una nueva asignación de puesto.				
29.	Me gustaría acumular una fortuna personal para probarme a mí mismo y a los demás que soy competente				
30.	Deseo alcanzar un puesto que me brinde la oportunidad de combinar la competencia analítica con la supervisión de personal				
31.	He sido motivado a lo largo de mi carrera a utilizar mis talentos en una diversidad de diferentes áreas de trabajo				
32.	Lo que realmente deseo de mi carrera es una diversidad constante de desafíos.				
33.	Para mí, es importante una organización que me proporcione estabilidad a largo plazo.				

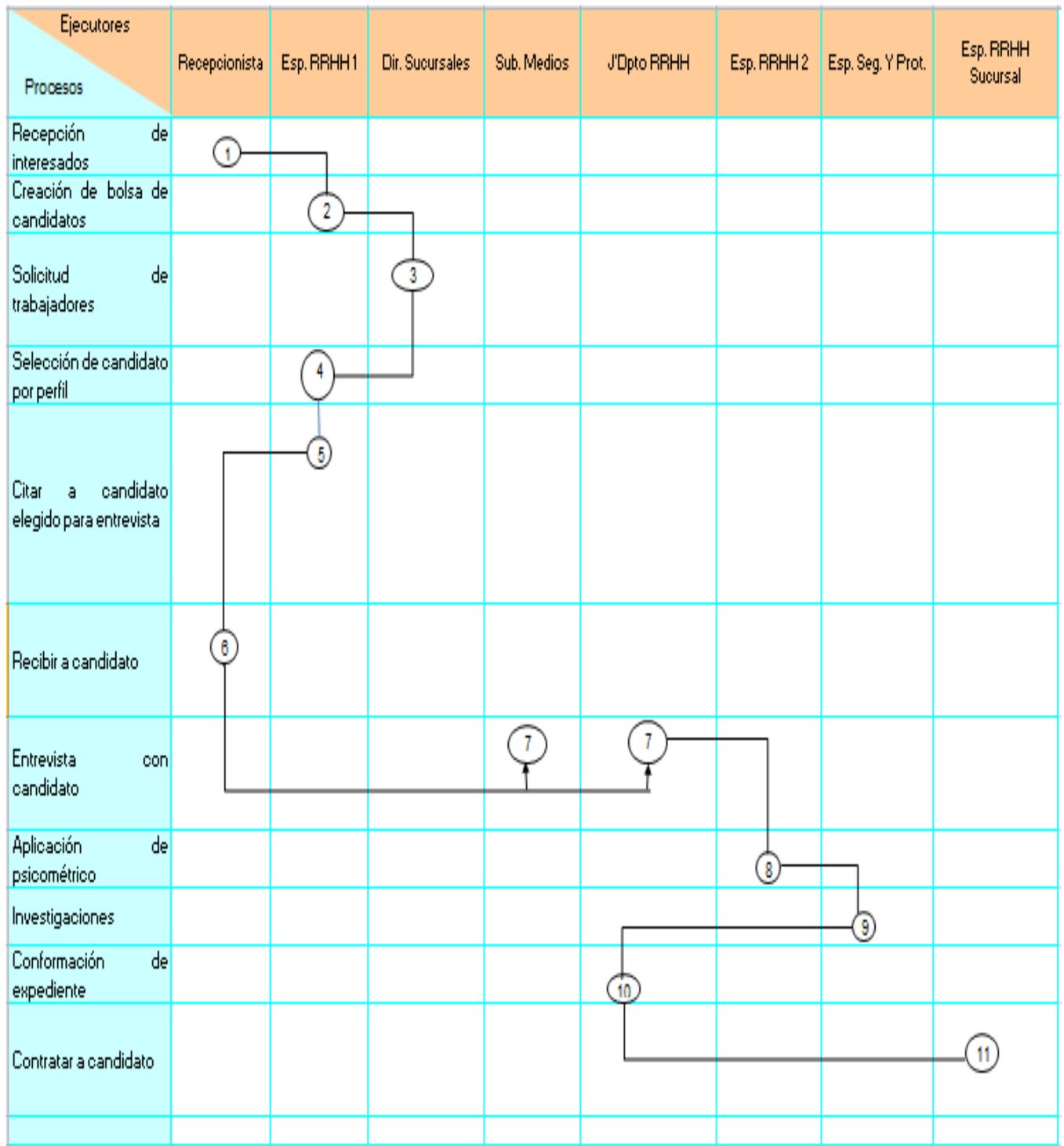
34.	Para mí, es importante crear o construir algo que sea mi propio producto o idea.				
35.	Para mí, es importante permanecer en mi área de especialización, en lugar de ser ascendido fuera de mi área de conocimientos				
36.	No quiero estar limitado ni por una organización, ni por el mundo de los negocios				
37.	Para mí, es importante ver que otras personas cambien a causa de mis esfuerzos				
38.	Mi preocupación principal en la vida es ser competente en mi área de conocimientos				
39.	Para mí, es importante tener la oportunidad de seguir mi propio estilo de vida y no verme limitado por las reglas de una organización				
40.	Encuentro que la mayoría de las organizaciones son restrictivas e indiscretas				
41.	Para mí, es importante permanecer en mi área de conocimientos, en lugar de ser ascendido a la administración general				
42.	Deseo una carrera que me permita satisfacer mis necesidades básicas por medio de la ayuda que proporciono a otras personas				
43.	Para mí, es importante usar mis habilidades interpersonales y de ayuda al servicio de otras personas				
44.	Me gusta ver que otras personas cambien como resultado de mis esfuerzos.				

**Anexo 10 Cadena Logística del Proceso de Ingreso. Fuente: Elaboración propia.**

CADENA DE SUMINISTRO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL BPA



**Anexo 11 Cadena logística del proceso de selección del personal en el BPA.**  
**Elaboración propia.**



**Anexo 12 Carta Logística del proceso de ingreso. Fuente: Elaboración propia.**

**Carta Logística**

<b>No.</b>	<b>Inicio</b>	<b>Terminación</b>	<b>Duración (días)</b>	<b>Tarea</b>	<b>Ejecutor</b>	<b>Lugar</b>
1	lun 04/06/18	mié 06/06/18	3	Recepción de interesados	repcionista	Dir. Prov. BPA
2	jue 07/06/18	vie 08/06/18	2	Creación de bolsa de candidatos	especialista de RRHH	Dir. Prov. BPA
3	lun 11/06/18	lun 11/06/18	0	Solicitud de trabajadores	director de sucursales	sucursales
4	mar 12/06/18	mié 13/06/18	2	Selección de candidato por perfil	especialista de RRHH	Dir. Prov. BPA
5	jue 14/06/18	jue 14/06/18	0	Citar a candidato elegido para entrevista	especialista de RRHH	Dir. Prov. BPA
6	vie 15/06/18	vie 15/06/18	0	Recibir a candidato	repcionista	Dir. Prov. BPA
7	vie 15/06/18	vie 15/06/18	0	Entrevista con candidato	sub de medios y J'Dpto RRHH	Dir. Prov. BPA
8	lun 18/06/18	mié 20/06/18	3	Aplicación de psicométrico	especialista de RRHH	Centro de Superación
9	jue 21/06/18	mié 27/06/18	5	Investigaciones	especialista de Seguridad y Prot	Lugar de residencia de candidato y su centro de trabajo
10	jue 28/06/18	jue 28/06/18	1	Conformación de expediente	J'Dpto de RRHH	Dir. Prov. BPA
11	vie 29/06/18	vie 29/06/18	0	Contratar a candidato	especialista de RRHH de sucursales	sucursales