



DIRECCION DE POSTGRADOS

**“INVESTIGACION Y ANALISIS COMPARATIVO DEL PROCESO DE PROVISION DE
PERSONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE EN
EL SISTEMA BANCARIO DE CUENCA, Y PROPUESTA DE MEJORA”**

TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE:

MASTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AUTORA:

LICENCIADA POLETH VICTORIA JARAMILLO AÑAZCO

DIRECTORA:

MAGISTER MONICA RODAS

CUENCA, ECUADOR

2013

DEDICATORIA

A mi padre, mi maestro, por estar a mi lado en cada paso que doy, enseñándome siempre a superar las dificultades cuando se tiene apoyo y cariño, me enseñó que lo más importante es ser alguien en la vida, tener el respaldo de la educación y formar una vida profesional, gracias a mi Padre hoy estoy aquí.

A mi esposo, mi amigo y compañero Israel, por su apoyo, cariño, paciencia y comprensión, por animarme a cumplir mis sueños, por su compañía y soporte en cada momento para continuar y superarme; a mi pequeña hija Mia Valentina por llenar mi vida de alegría con su inocencia e inspirarme con sus sonrisas llenas de amor.

A mi madre querida por apoyarme siempre en cada objetivo planteado a lo largo de mi vida, por compartir conmigo cada logro, por ser mi compañera durante todos mis estudios; por su amor incondicional y ayuda para cumplir esta meta.

A mi hermana Johana y mi cuñado Christian por su apoyo y compartir sus conocimientos conmigo; y a mis sobrinos Chris y Amelia quienes con su entusiasmo me acompañaron y compartieron cada momento.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la Magister Mónica Rodas quien con su apoyo y asesoramiento supo guiarme en todo el proceso de elaboración de la presente, conllevando a una culminación exitosa y satisfactoria.

A las personas de los Bancos del Austro, Pacífico, Oro y Guayaquil que colaboraron entregándome la información y tiempo para la elaboración de esta investigación.

A la Universidad del Azuay que ha sido testigo a lo largo de toda mi vida Estudiantil, brindándome la mejor educación para hoy alcanzar este logro.

Los conceptos, ideas y datos que constan en esta investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Lcda. Poleth Jaramillo Añazco

CAPITULO I

1.- Reseña histórica del sistema financiero.....	1
1.1. Reseña histórica del Banco Oro	3
1.2 Reseña histórica del Banco Austro.....	5
1.3 Reseña histórica del Banco del Guayaquil.....	10
1.4 Reseña histórica del Banco del Pacífico.....	15
2.- Diagnóstico del proceso de Reclutamiento y Selección con los avances de las técnicas de Provisión de Personal.....	18
2.1 Banco del Austro.....	29
2.2 Banco Oro	33
2.3 Banco del Guayaquil.....	34
2.4 Banco del Pacífico.....	37

CAPITULO II

Análisis comparativo, Que es el F O D A?.....	39
1.- Estructura de un análisis FODA cuantitativo del proceso para el Banco del Austro.....	46
2.- Estructura de un análisis FODA cuantitativo del proceso para el Banco Guayaquil.....	51
3.- Estructura de un análisis FODA cuantitativo del proceso para el Banco Oro	55
4.- Estructura de un análisis FODA cuantitativo del proceso para el Banco del Pacífico.....	59
5.- Cuadro resumen de conclusiones.....	63

CAPITULO III

1.- Determinación de un sistema de mejoras en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal.....	66
1.1 Caso banco del Austro.....	70
1.2 Caso Banco Guayaquil.....	72
1.3 Caso Banco Pacífico.....	73
1.4 Caso Banco Oro	75
2.- Procesos que generan valor agregado y que incidan en la atención, el servicio y la satisfacción del cliente.....	77
3.- El papel de los departamentos de Talento Humano.....	81
Conclusiones y Recomendaciones.....	83
Anexos.....	87

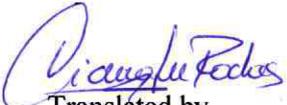
RESUMEN

Este trabajo de tesis se ha diseñado con el objetivo de realizar una investigación y análisis comparativo del proceso de Provisión de Personal para el departamento de atención al cliente en el sistema bancario de la ciudad de Cuenca, tomando como referencia los Bancos del Austro, Guayaquil, Oro y Pacífico. En el primer capítulo se presenta una reseña histórica de cada uno de los bancos en estudio con el propósito de conocer cada entidad bancaria. En el segundo capítulo se realiza el análisis comparativo a través de un diagnóstico FODA cuantitativo entre cada banco, y la aplicación de encuestas que permitieron conocer la función de los departamentos de talento humano y los servicios de atención al cliente; y, en el tercer capítulo se presentan los resultados y las propuestas de mejora para los bancos participantes.

ABSTRACT

The objective of this thesis project is to carry out an investigation and comparative analysis of the process of Provision of Personnel for the customer service department in the banking system of the city of Cuenca. The following banks were considered: *Banco del Austro*, *Guayaquil*, *Oro*, and *Pacífico*. The first chapter presents the historical background of each one of the banks in order to learn information regarding these entities. The second chapter develops a comparative analysis of the banks through a quantitative SWOT diagnosis and the application of questionnaires that allowed us to understand the role of the departments of human talent and customer service. Finally, the third chapter presents the results and the proposals for the improvement of the participant banks.




Translated by,
Diana Lee Rodas

DESARROLLO DE LA TESIS

“INVESTIGACION Y ANALISIS COMPARATIVO DEL PROCESO DE PROVISION DE PERSONAL PARA EL DEPARTAMENTO DE ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE EN EL SISTEMA BANCARIO DE CUENCA, Y PROPUESTA DE MEJORA”

CAPITULO I

DIAGNOSTICO

1.- Reseña histórica del sistema financiero

EL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO

De acuerdo a los últimos datos publicados por la superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y por la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, quedan determinadas algunas características de nuestro sistema bancario como la estructura de créditos, las entidades dominantes, su eficiencia, entre otras.

La SBS realiza una clasificación en la cual se denominan a los bancos privados: grandes, medianos y pequeños; que podemos clasificar de la siguiente manera:

BANCOS PRIVADOS GRANDES	BANCOS PRIVADOS MEDIANOS	BANCOS PRIVADOS PEQUEÑOS
BP GUAYAQUIL PACIFICO (Público) BP PICHINCHA BP PRODUBANCO	BP AUSTRO BP BOLIVARIANO BP GENERAL RUMIÑAHUI BP INTERNACIONAL BP MACHALA BP PROMERICA BP CITIBANK	BP AMAZONAS BP COFIEC BP COMERCIAL DE MANABI BP LITORAL BP D-MIRO S.A. BP LOJA BP SOLIDARIO BP SUDAMERICANO BP TERRITORIAL BP UNIBANCO BP COOPNACIONAL BP PROCREDIT BP CAPITAL BP FINCA BP DELBANK

Esta clasificación se realiza de acuerdo a la participación en los activos totales del sistema bancario privado a diciembre de 2010. Las entidades con participación mayor o igual al 9% forman parte de los "Grandes", aquellos con participación menor al 9% y mayor o igual al 2% son "Medianos" y aquellos con menos del 2% son "Pequeños"¹.

Dentro de los 4 Grandes, el Banco Pichincha, tiene el 29.25% en relación a los activos totales contabilizados para todos los bancos privados, duplica en activos al segundo en la clasificación que es el banco de Guayaquil. Entre los bancos grandes, acumulan el 62% de todos los activos del sistema bancario privado; relación que se mantiene en cuanto a los pasivos y el patrimonio.



En Ecuador, hay 2 principales calificadoras de riesgo para los bancos privados; estas son Humphreys y Bank Watch Ratings. De acuerdo a la evaluación realizada en Junio del año pasado, Citybank y Banco de Guayaquil son los únicos bancos AAA (siendo AAA+ la calificación más alta), destaca Banco Pichincha, Bolivariano, Produbanco, Internacional y Banco del Pacífico con calificación AAA-, que indica que son de bajo riesgo en cuanto a insolvencia y liquidez².

¹ Estado de situación del sistema de Bancos Privados, Estados de situación remitidos por las entidades / Sistema de Administración de Balances (S.A.B.). S Superintendencia de Bancos y Seguros actualizado al 14 de Diciembre de 2011. <http://www.miradoreconomico.com/2012/01/breve-analisis-del-sistema-bancario-privado-del-ecuador/>

² Análisis de acuerdo al Boletín informativo de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, Noviembre de 2011. <http://www.miradoreconomico.com/2012/01/breve-analisis-del-sistema-bancario-privado-del-ecuador/>

Para concluir, en el sistema bancario ecuatoriano, existe una entidad dominante que es el Banco Pichincha, que se encuentra en el primer lugar de todos los rankings de activos, pasivos, inversiones, cartera bruta, depósitos a la vista, etc; los demás bancos denominados “grandes” se encuentran bastante por debajo de este, aunque entre ellos hay fuerte competencia por el segundo lugar. La banca Privada ha evolucionado positivamente al mostrar bajos niveles de morosidad, expansión de la cartera de créditos y un aumento sostenido en los activos y pasivos sostenidos por un robusto patrimonio en relación a años anteriores. Esto permite consolidar de mejor manera el sistema financiero que hoy en día da muchas facilidades para los consumidores en temas de cuentas de ahorros, depósitos a plazos e inclusive pagos desde el móvil.

1.1 Reseña Histórica Banco Pichincha

Un 11 de abril de 1906, nace en Ecuador la compañía anónima Banco Pichincha.

Constituida entonces como un banco de emisión, circulación y descuento, la entidad fijó desde sus inicios su prioridad: trabajar en el mercado de divisas. Gracias a las gestiones del entonces vicepresidente, la institución consiguió colocar fondos en el extranjero por un capital inicial de 600 mil sucres, lo que marcó el comienzo de la vida legal del Banco Pichincha y el inicio de la presencia mundial que lo caracteriza.

La primera agencia bancaria se estableció en la intersección de las calles Venezuela y Sucre, en la propiedad de Juan Francisco Freile. El primer directorio estuvo conformado por ilustres ecuatorianos. Manuel Jijón Larrea (presidente fundador), Manuel Freile Donoso e Ignacio Fernández Salvador (gerentes fundadores) fueron algunos de ellos, entre otros hombres de negocios de la época.

Reunido en sesión del 4 de junio de 1906, este directorio aprobó el primer pedido de billetes por un valor representativo de un millón de sucres. El dinero llegó en febrero del año siguiente, y comenzó a circular inmediatamente en virtud de las emisiones que se hacían de acuerdo a la ley y las exigencias comerciales vigentes. Junto con los billetes llegaron también títulos de acciones, cheques, letras de cambio, libretas para los estados de cuentas corrientes, útiles de escritorio, y otras herramientas necesarias para el trabajo bancario.

En los siguientes años, y debido al rápido y creciente desarrollo del país, se comenzó a pensar en un aumento de capital. Este se materializó en 1928, cuando quedó fijado en la considerable suma de 3.200.000 dólares.

Estos pasos iniciales formaron al Banco Pichincha de hoy, y le permitieron alcanzar grandes e importantes metas que lo han convertido en la primera institución bancaria de Ecuador.

Misión

“Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo sostenible y responsable del Ecuador y los países donde tenga presencia, apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas”.

Visión

“Ser el Banco líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus accionistas”³.

³ <http://www.pichincha.com/web/temas.php?ID=1>

1.2 Reseña histórica del Banco del Austro

Esta reseña histórica fue proporcionada por el Departamento de Talento Humano del Banco del Austro, en donde se hace una explicación de cómo se inician las actividades y servicios de un Banco netamente cuencano y que hasta la fecha ha demostrado un enorme desarrollo, confianza y cobertura, pues ha logrado posicionarse a nivel nacional, en las principales ciudades del país, abriendo varias sucursales y agencias y a nivel internacional en otros países para dar mayor atención a sus clientes.

El 28 de noviembre de 1977 gracias a los esfuerzos conjuntos de un grupo de distinguidas familias de la ciudad de Cuenca el Banco del Austro inició sus operaciones con 18 funcionarios y un capital de 31'500.000,00 sucres.

Una edificación arrendada, ubicada en la calle Bolívar entre Hermano Miguel y Mariano Cueva fue origen de las labores de esta institución, liderado en esa época por el señor Enrique Mora Vázquez; con el que el tiempo y la confianza depositada por sus conciudadanos y la eficiencia en sus empleados, se consolidó en la ciudad de Cuenca y en el país.

El primer Gerente General fue el señor Jorge Game C, seguido por el señor Antonio Chamoun J desde 1981 y desde 1987 el Economista Patricio Robayo Idrovo, hasta que en el 2009 asumió la Gerencia el Ingeniero Guillermo Talbot, quien hasta ahora lidera el Banco.

Conforme el tiempo pasaba y mientras se incrementaban los diferentes y variados servicios ofrecidos por esta reciente pero sólida institución, cada vez se hacía mayor la necesidad de agrandar el local, razón por la cual en 1981 se estableció en su edificio propio, ubicado en la esquina de la calle Sucre y Borrero, en el corazón de la ciudad de Cuenca, donde actualmente se encuentra su Casa Matriz.

El crecimiento de la institución era notorio, por lo cual no solo la parte física debía renovarse, sino también la imagen corporativa. Banco del Austro, su banco de apoyo, fue su primer eslogan, con el cual la gente podía encontrar esa familiaridad y confianza de tener una institución no solo que nació en su propia ciudad, sino en la cual pueden depositar sus sueños, esperanzas y ambiciones pues, sabían que el Banco del Austro era un verdadero apoyo económico en momentos de necesidad.

Gracias a la solidez y confianza que la institución ganó con el tiempo, los sueños de sus accionistas crecieron y los horizontes se expandieron abriendo así sucursales en varias ciudades del país, así al cumplirse 20 años el Banco contaba ya con las siguientes agencias:

Cuenca: La Casa Matriz y 12 agencias

Sucursal Quito con 5 agencias y 2 autobancos

Sucursal Guayaquil con 5 agencias

Sucursal Azogues con 5 agencias

Sucursal Tulcán con 1 agencia y 1 Extensión de Servicios Centro Aduanero Tulcán.

Sucursal Loja

Sucursal Latacunga

Sucursal Ibarra

Sucursal Ambato

Sucursal Esmeraldas

Sucursal Machala con 1 agencia

Sucursal Macas con 1 agencia

Sucursal Tena

Sucursal Puyo

En la actualidad, 35 años después, el Banco del Austro cuenta con agencias en 17 ciudades del país, distribuidas estratégicamente y un grupo extraordinario de personas que laboran, son ya cerca de 1400 empleados que fortalecen la institución y que, trabajan día a día para dar apoyo al sistema financiero nacional.

Los cambios y mejoras institucionales continúan, la imagen del Banco con su nuevo logotipo, color y eslogan demuestran que es una entidad que nunca se cansa; durante 35 años ya, se ha mantenido dentro de la ciudad de Cuenca y ahora a nivel país y demuestra de esta forma su constancia, innovación y gran esfuerzo para brindar un buen ambiente de trabajo a sus empleados.

La tecnología también se ha hecho presente durante la evolución del Banco, para el año 1997 el banco contaba con 3 computadoras centrales, y se encontraban diseñando una forma de comunicación vía satélite o microondas para así integrar la banca a un sistema automatizado con todas sus sucursales.

La presencia de un Departamento de Servicios al Cliente, y de cajeros automáticos Cajeros Automáticos buscaban acercar al cliente a su banco y también facilitar las operaciones por medio de la banca telefónica. En la actualidad el internet ha colaborado a que aquellos esfuerzos, impensados en esos primeros años, sean actividades de rutina; banca electrónica, transferencias interbancarias en minutos, pagos de servicios, comunicación eficiente, actualización de cuentas y sobre todo seguridad para los usuarios son elementos importantes para reforzar la confianza en un banco que día a día crece, mejora y se actualiza, razón por la cual ahora el Banco del Austro es +ágil+ seguro.

“El 28 de Noviembre de 1977, el Banco del Austro S.A., abrió sus puertas al público cuencano con el objetivo determinado de dar apoyo a las ideas y proyectos de una pujante sociedad impulsora de nuevas actividades comerciales, industriales y agrícolas, con plena consciencia que la economía local contribuiría prontamente al desarrollo nacional”⁴

⁴ www.bancodelaustro.com

La Misión y Visión siguientes fueron proporcionadas por el Dpto. de Recursos Humanos del Banco

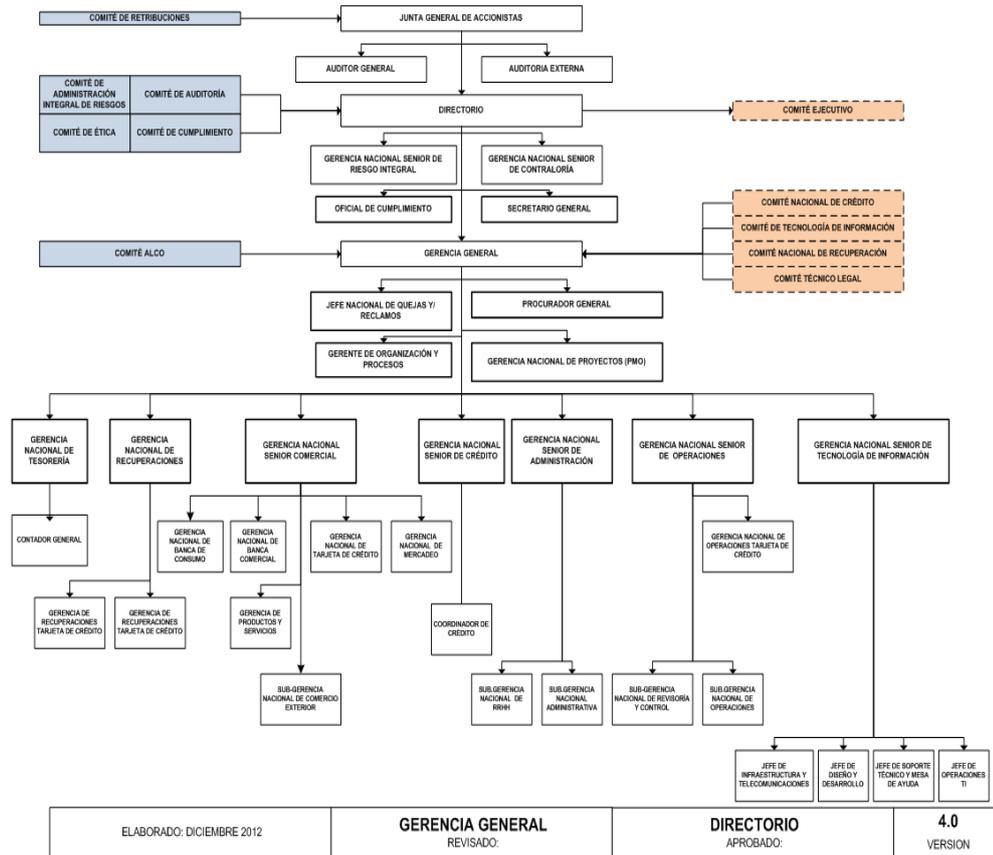
Misión

“Ser un banco sólido que genera fidelidad en sus clientes y promueve el desarrollo de la comunidad, de manera eficiente y con un equipo humano comprometido”.

Vision (al año 2012)

“Ser el banco de apoyo permanente que satisfaga las necesidades financieras de nuestros clientes”.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL BANCO DEL AUSTRO



Fuente: Banco del Austro

En el organigrama anterior se puede apreciar una estructura tradicional, vertical, con muchos departamentalos y por consiguiente muchos controles por la gran cantidad de jefaturas, pues existen alrededor de 20 Gerencias y otras tantas jefaturas, estructura propia de un modelo administrativo burocrático que se caracteriza por una gestión basada en jerarquías, normas, políticas, procedimientos, manuales etc. Y que a decir de muchos expertos en administración de empresas como Chiavenato, Koontz, Robbins, esta forma de administrar una organización, sigue siendo uno de los modelos más perfectos que mantienen muchísimas organizaciones tanto en el sector público como en el sector privado. O sea administrar siempre bajo normas, manuales, políticas, procedimientos, puestos, resulta ser más efectivo para obtener resultados, frente al cambio.

1.3 Reseña histórica del Banco de Guayaquil

La reseña histórica que se presenta a continuación fue proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos del Banco de Guayaquil y se la incluye sin ninguna modificación.

Nuestros clientes disfrutaban de una amplia gama de productos y servicios a través de las oficinas del Banco de Guayaquil y sus subsidiarias en el Ecuador, y en todo el mundo por alianzas con bancos internacionales.

1923: La institución inicia sus actividades el 20 de diciembre de este año, con la denominación de Sociedad Anónima Banco Italiano, un banco extranjero de S/.2'000.000 de capital inicial.

1941: Italia se convierte en parte del Eje durante la Segunda Guerra Mundial e intenta nacionalizar el banco, que operaba con capital y administradores italianos. Una reforma del 14 de agosto cambia los estatutos y la denominación por Banco Nacional del Ecuador.

1941: El 24 de septiembre, una nueva escritura pública lo denomina Banco de Guayaquil, a lo que sigue de inmediato la compra de todas sus acciones por capitalistas ecuatorianos. Por estos días el capital del banco es de S/.20'000.000.

1982: El banco ha incrementado varias veces su capital pagado. En noviembre de este año asciende aproximadamente a 310 millones de sucres.

1984: El 9 de mayo, el grupo de accionistas de Financiera del Sur S.A., Finansur, adquiere la mayoría de acciones del Banco de Guayaquil. El Econ. Danilo Carrera Drouet, entonces Presidente Ejecutivo de Finansur, es designado Presidente Ejecutivo del Banco de Guayaquil; su reemplazo en la Presidencia Ejecutiva de Finansur es el Sr. Guillermo Lasso Mendoza.

Desde esta fecha, la nueva administración del Banco de Guayaquil S.A. aplica un enfoque moderno de banca, adquiere los equipos de computación más sofisticados del mercado y crea cuatro divisiones básicas para desarrollar sus servicios: Banca Corporativa, Banca Personal, Banca de Inversiones y la División de Tarjetas de Crédito Visa BG.

1990: Aprovechando las recientes reformas a la Ley General de Bancos, el 9 de agosto surge la fusión entre el Banco de Guayaquil S.A. y la Financiera del Sur S.A. Finansur. Así se crea el Banco de Guayaquil S.A., con un capital pagado de 8.200 millones de sucres.

El Sr. Guillermo Lasso Mendoza, entonces Presidente Ejecutivo de Finansur, es nombrado Vicepresidente Ejecutivo - Gerente General del Banco de Guayaquil. Empieza así un firme posicionamiento en el mercado nacional como el primer Multibanco del Ecuador, que ofrece todos los servicios bancarios y financieros a través de una sola organización.

1993: El Banco de Guayaquil empieza su programa de planeación estratégica. Entre sus objetivos están la mejora continua de sus servicios al cliente y el desarrollo como institución líder en el sistema bancario nacional. El Econ. Danilo Carrera Drouet es Presidente del Directorio y el Sr. Guillermo Lasso Mendoza es Presidente Ejecutivo del Banco de Guayaquil S.A.

1995: El 29 de marzo, la Junta de Accionistas del Banco de Guayaquil S.A., aprueba suscribir un convenio de responsabilidad con las compañías subsidiarias: Guayaquil Bank, Administradora de Fondos BG, Casa de Valores Multivalores BG y Río Guayas Cía. de Seguros y Reaseguros. Este convenio compromete el respaldo de las operaciones de dichas compañías hasta por el valor de sus propios activos, con el banco como propietario del 100% de las acciones y con derecho a voto en cada una de las subsidiarias.

1997: El Banco de Guayaquil se fusiona con el Banco Sociedad General y se convierte en uno de los bancos más grandes del país.

2006: En abril del 2006, el Banco de Guayaquil mejoró su calificación de Riesgo, al pasar de AA+ a AAA-. Dos revisiones trimestrales posteriores por parte de la Calificadora de Riesgo, confirman la calificación AAA-, la más alta calificación otorgada para los bancos privados nacionales. Esta calificación, es la máxima de la Banca Ecuatoriana concedida al esfuerzo institucional reflejado en su solidez, liquidez y rentabilidad, así como su excelente reputación en el medio financiero. Así mismo en el mercado de valores, con la emisión de obligaciones, tiene la más alta calificación AAA-, sobresaliendo por nuestros títulos en el mercado bursátil.

2007: El Banco de Guayaquil abre su primera oficina de Representación en Madrid-España.

2008: Banco de Guayaquil se instala en Panamá como Banco de Guayaquil Panamá. Un banco panameño con operaciones en Ecuador.

Banco de Guayaquil lanza al mercado el Banco del Barrio. Una alianza estratégica entre los grandes emprendedores de pequeños negocios en todo el Ecuador con la finalidad de ofrecer servicios bancarios a los ecuatorianos en todo el territorio nacional.

2010: El Banco Interamericano de Desarrollo BID premió al Banco del Barrio del banco de Guayaquil como el mayor proyecto de Bancarización de América Latina dentro de los Premios denominados Beyond Banking.

2011: El Banco de Guayaquil obtiene la calificación de Riesgo AAA, la mejor de la Banca Ecuatoriana. Esta calificación significa que la Situación de la Institución Financiera es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad.

Misión y Visión

La Misión y Visión del banco han sido facilitados, por el Departamento de Recursos Humanos del Banco de Guayaquil.

Se describe también la forma en que el Banco de Guayaquil, concibe al Gobierno Corporativo y la atribución que tienen dos de los Comités más importantes para el Banco como es la Calidad y la Marca.

“Nuestros clientes disfrutan de una amplia gama de productos y servicios a través de las oficinas del Banco de Guayaquil y sus subsidiarias en el Ecuador, y en todo el mundo por alianzas con bancos internacionales”.

Misión

“Crear valor a nuestros clientes, accionistas, colaboradores, y a la sociedad, desarrollando propuestas bancarias y financieras, ejecutadas con calidad”

Visión

“Nos vemos como la marca líder de servicios bancarios y financieros de los ecuatorianos. Estamos presentes en todos y cada uno de sus hogares y en todas y cada una de sus empresas. Estén donde estén, vayan donde vayan”

Gobierno Corporativo

Toda empresa moderna que desea competir o comparar sus actividades con los mejores estándares y prácticas internacionales, debe propender a fortalecer su administración y el control de sus operaciones a través de la estructura de un gobierno corporativo dinámico y eficiente.

Es por esto que en el marco de las políticas que establece el Comité de Basilea, máximo organismo que regula las actividades de la Banca Internacional, el Banco de Guayaquil ha promovido el establecimiento de sólidas prácticas de un buen gobierno corporativo.

La función del Gobierno Corporativo es la de determinar los objetivos estratégicos y operativos del Banco, orientados a cumplir con los intereses

de la institución en sí; entendidos como tales los de sus accionistas, sus colaboradores y de manera especial el interés de sus clientes; así definidos en el Banco de Guayaquil el proceso de "Creación de Valor".

La estructura del Gobierno Corporativo del Banco de Guayaquil está conformada por el Directorio, los Comités Normativos, los Comités Gerenciales y la Estructura Administrativa.

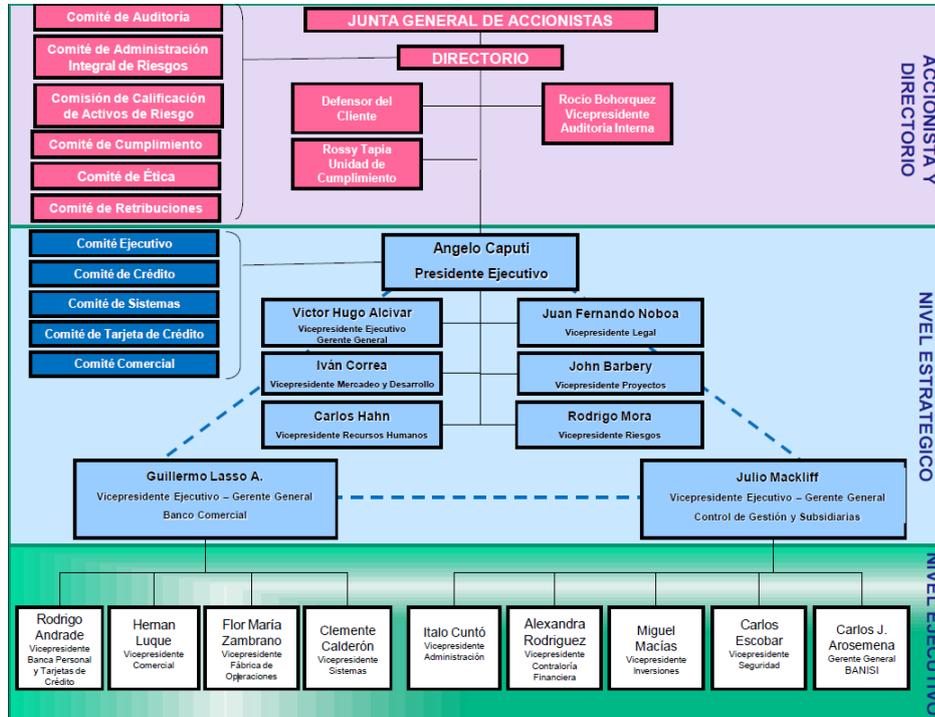
Comité de Marca

Tiene como objetivo supervigilar la imagen institucional del Banco de Guayaquil y sus empresas Subsidiarias con la finalidad de mantener su nombre en el mercado y general valor hacia la marca.

Comité de Calidad

El Comité de Calidad busca contribuir a los objetivos estratégicos del negocio mediante la creación de una cultura, orientada al servicio y al mejoramiento continuo que permita la satisfacción del cliente.

ORGANIGRAMA BANCO DE GUAYAQUIL



Fuente: Banco de Guayaquil

Es este organigrama se puede observar una estructura más corta en el nivel ejecutivo-directivo del Banco, donde se encuentran distribuidas las funciones en forma de 16 vice presidencias (en lugar de gerencias como en el Banco del Austro) pero que a la postre significan lo mismo, un modelo de administración clásica-tradicional, jerarquizada, departamentalizada, donde prevalecen la estructura vertical piramidal, el personal de mandos medios hacia abajo solo recibe instrucciones, directrices, disposiciones y órdenes de lo que debe hacerse, no hay opción a la iniciativa, el aporte, la participación de la parte baja de la estructura orgánica del Banco en las decisiones o propuestas de cambio, innovación, mejora.

1.4 Reseña histórica del Banco del Pacífico

La calificación de riesgo AAA- asignada al Banco del Pacífico, lo constituyen como una entidad de bajo riesgo, que garantiza a sus clientes y depositantes la seguridad y confianza de su dinero.

La siguiente reseña fue tomada de internet, de la dirección electrónica que consta abajo.

Aunque Marcel Laniado de Wind había estudiado Agronomía, allá en la Universidad Zamorano, en Honduras, se decidió a emprender una aventura financiera. Fue en 1972 cuando crea Banco del Pacífico, una entidad que ha jugado en las grandes ligas, pero que también ha estado a punto de ser eliminada de la cancha. Hoy cumple 40 años.

Quienes conocen los primeros pasos del banco, con un capital de 40 millones de sucres aportado por un grupo de 447 accionistas, coinciden en que Laniado fue un hombre visionario, quien revolucionó la forma de hacer banca en el país. Fue él quien expandió sus servicios a sectores antes discriminados, adoptando el mecanismo de puerta a puerta, y caminó a la par del mundo de la tecnología.

El historiador económico Guillermo Arosemena Arosemena dice que Laniado se introdujo en el mundo financiero cuando apoyó al bananero y empresario Esteban Quirola en la apertura de Banco Machala, entidad que administró hasta crear su propia institución financiera. El Pacífico arrancó en la calle Pichincha, entre 9 de Octubre y Luque, en la planta baja de un pequeño edificio. Aunque su infraestructura era rústica, sus sistemas informáticos eran modernos desde ese entonces. "En una de mis visitas a Laniado, él muy orgulloso me preguntó: '¿quieres saber qué movimiento tuvimos ayer'? Entonces enseñaba los formularios continuos que procesaban las computadoras". Arosemena afirma que ese capítulo demostraba el espíritu vanguardista y emprendedor que habitaba en Laniado.

Para ese tiempo corría la década de los años sesenta. En esos días, el sistema financiero del país se caracterizaba por ser elitista. Solo ofrecía servicios a empresas exclusivas. Pero Laniado cambió el cursor. El banquero

decidió que los productos financieros abriguen a todos los sectores de la economía, incluyendo a los artesanos y microempresarios.

Otorgó, entonces, préstamos de hasta 5.000 sucres.

Eso no se hubiera logrado si en el país los representantes bancarios no hubiesen salido a las calles a buscar pequeños empresarios para ofrecerles financiamiento y a otros a bancarizarlos. "Laniado fue un visionario. Se dio cuenta del enorme vacío que existía en el sector, trabajó en el reto de convencer a la gente de abrir cuentas corrientes, algo que antes no existía", refiere el historiador. En 1980 se expandió en Panamá y en 1985 abrió un banco con licencia estadounidense en Miami (Pacific National Bank). Laniado, oriundo de Machala, dejó sus huellas en la banca moderna: instaló el primer cajero automático no solo en Ecuador, sino en América del Sur. También fue quien introdujo la Internet, a través de Ecuonet. Y trajo la tarjeta MasterCard al país.

El Pacífico sufrió un deterioro en 1998, cuando falleció Laniado. La salud financiera de la institución se complicó con las crisis de Ecuador en 1999 y las nuevas administraciones. Fue por el 2001 que el Banco Central, nuevo dueño de la entidad financiera, que la capitalizó, contrató a una empresa para sanear al banco. Los españoles Roberto González y Félix Herrero sacaron del coma a la entidad, y de pérdidas de más de 80 millones, la llevaron otra vez a terreno verde.

La institución, que acumula 2.522 millones de dólares en depósitos, lo que la ubica en segunda posición, ahora es presidida por Andrés Baquerizo, quien lleva 22 años de carrera en esa institución en la que trabajan unos 2 mil empleados, con una red de 120 oficinas en el país.

Desde febrero de 2008, el Banco Central decidió cambiar la administración. Con Baquerizo, la entidad financiera reportó, solo en estos últimos dos meses, 10,6 millones de dólares por sus operaciones. Las acciones del Pacífico ahora están en poder de la Corporación Financiera Nacional⁵.

⁵ <http://www.entornointeligente.com/articulo/1250791/ECUADOR-El-Banco-del-Pacifico-una-historia-agridulce>

2.- Diagnóstico del proceso de Reclutamiento y Selección con los avances de las Técnicas de Provisión de personal.

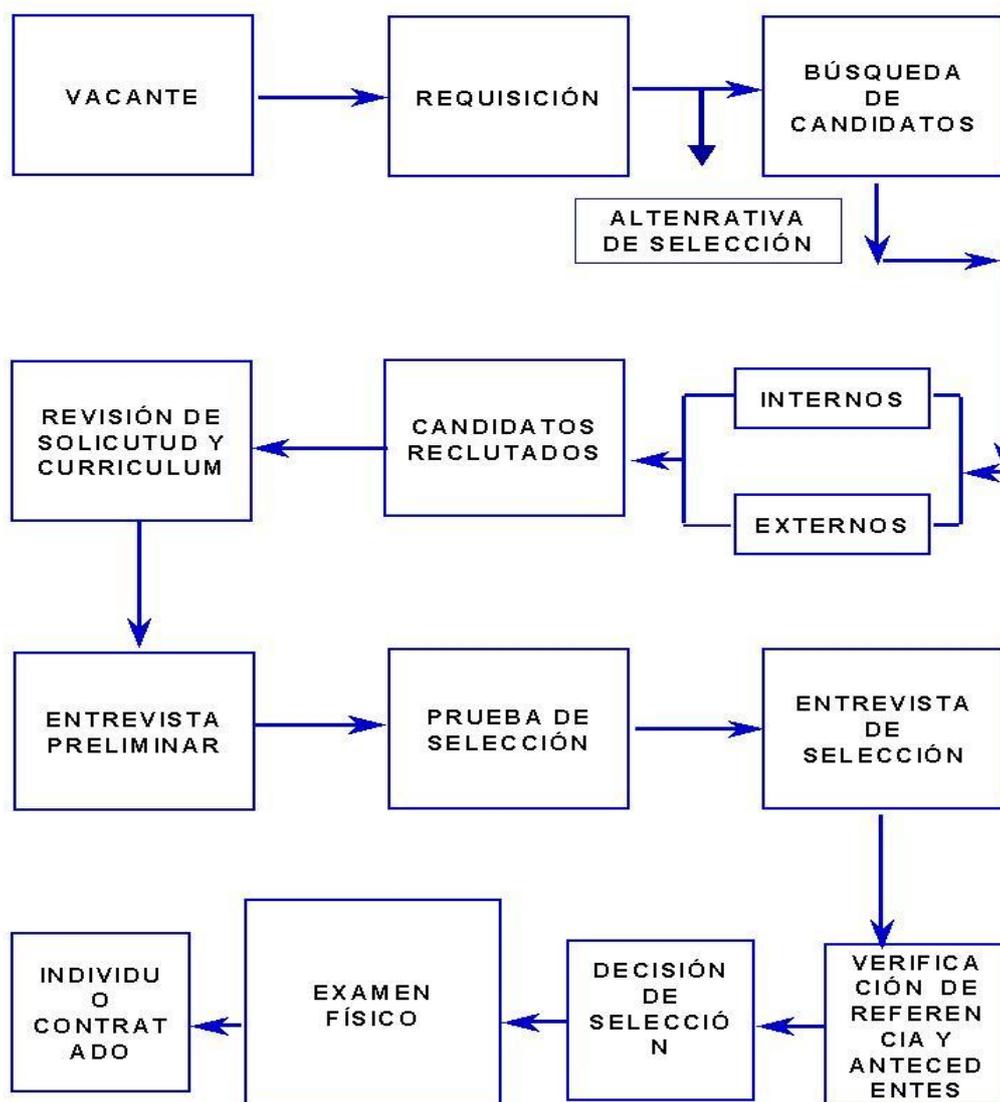
Reclutamiento y selección de personal

El autor del libro Gestión del Talento Humano 3/e, Idalberto Chiavenato, página 117 define el reclutamiento como el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular, o también dice que el reclutamiento es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización. Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.

Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la empresa lo cual incluye la elaboración de política de la empresa, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

A continuación se puede apreciar un diagrama del proceso de reclutamiento y selección de personal y que es muy común para aplicar en cualquier tipo de organización, puesto que este es el proceso que generalmente se utiliza para incorporar personal nuevo sea mediante procedimientos internos como también actividades externas.

Proceso de Reclutamiento y Selección



Fuente: <http://www.rh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>

Todo proceso de Reclutamiento de personal parte de una necesidad básica que es el hecho de que haya la disponibilidad del puesto en la organización y que en base de la descripción del puesto se debe llenar para cubrir esa necesidad sea en forma interna cuando hay candidatos interesados en el cargo o externamente mediante fuentes de reclutamiento como anuncios en el periódico, recomendaciones de otros empleados, base de datos del propio banco con candidatos, en las universidades, publicaciones en la página del banco etc. que permiten contar con varias alternativas para escoger a los mejores candidatos mediante el proceso de selección.

Selección de Personal

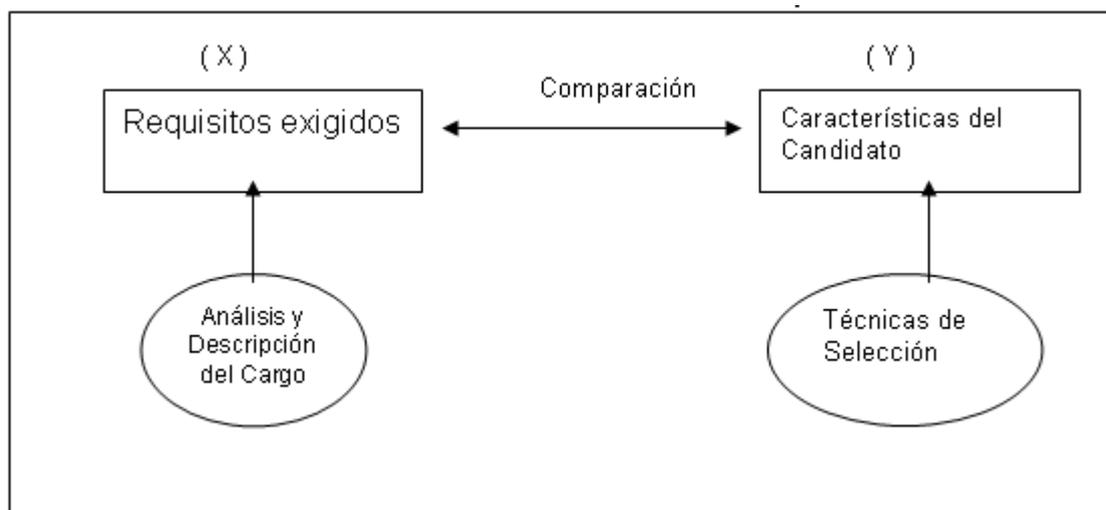
Panorama General

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos pasos específicos se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso inicia en el momento en que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Idalberto Chiavenato (opcit), página 137 define la selección de personal como el proceso de escoger el mejor candidato para un puesto. También la define a la selección como el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible dadas las condiciones actuales del mercado

Esta actividad corre el riesgo de ser juzgada como un trámite esencialmente burocrático.

La Selección como Proceso de Comparación



Fuente. Chiavenato Idalberto 2009

Este proceso consiste en comparar dos variables definidas, por una parte los requisitos, responsabilidades y exigencias del CARGO que se lo hace a través de la descripción del cargo y por otra parte, las cualidades condiciones y requisitos que tiene EL CANDIDATO para optar por ese cargo y se los suele identificar como variables X e Y entonces:

Cuando $X >$ que Y el candidato no cumple los requisitos para el puesto ya que es superado por las características del cargo.

Cuando $X <$ que Y el candidato esta sobre calificado para el cargo y no es recomendable contratar a esa persona por el riesgo permanente de que el empleado se vaya ya que tiene mayores requisitos a los exigidos en el cargo

Cuando $X =$ que Y la selección es óptima porque los requisitos exigidos en el cargo los cumple al 100% el candidato.

Objetivos y Desafíos de la Selección de Personal⁶

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda **el análisis de puesto** que proporciona la descripción de las tareas; **los planes de recursos humanos** a corto y largo plazos, que permiten

⁶ <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>

conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y, finalmente, los **candidatos** que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos adicionales en este proceso que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda actividad.

La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización en encontrar el candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Selección Interna

Por lo general los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función.

En la mayor parte de los casos los gerentes tienden a solicitar personal nuevo. Al mismo tiempo, es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un tiempo mínimo antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días o semanas de labor. Y una vez identificada la persona a quien se desea contratar, es probable que transcurran semanas adicionales antes de que ese segundo puesto sea ocupado por alguien. Cuando no se detectan candidatos internos adecuados para el puesto, el proceso externo de reclutamiento y selección puede durar semanas o meses. No debe ser sorpresa que los gerentes empiecen a presionar para que se tome una decisión, es aquí donde el

administrador de recursos humanos debe tener independencia de la solución.

Concepto Global de Selección

El concepto global de selección consta de siete pasos, los mismos que fueron analizados previamente en el internet (objetivos y desafíos de la selección de personal) y luego incorporados en esta parte de la tesis y cuya dirección electrónica, se hace constar al final de estos pasos. Coincido que estos pasos son los que generalmente siguen en nuestro medio las organizaciones que hacen directamente este proceso o cuando las empresas encargan este proceso a alguna consultora que también sigue el procedimiento que se detalla más adelante.

Autores de Administración del Talento Humano, como Chiavenato 2009, Dessler 2004, Robbins 2007, Mondy 2010, Martha Alles 2010, también coinciden, aunque con ligeras variaciones entre uno y otro, que ésta es la secuencia que se sigue en este proceso de provisión de personal y mejor aún aplicado al sistema bancario.

El proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles por la otra.

Existen programas computarizados que determinan por puntaje cuáles empleados reúnen las características deseables para determinados puestos. Los empleados con más puntuación se consideran los idóneos. Pero estos sistemas no reflejan el deseo de los empleados por aceptar el puesto.

Al operar un sistema de promoción interna, por lo general, no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias, se realiza la elección de cargos críticos y la formación de nuevos empleados.

Paso 1: Recepción Preliminar de Solicitudes

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato comienza a formarse una opinión de la empresa a partir de ese momento, muchos candidatos válidos pueden sentirse desalentados si no se los atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitantes "espontáneos" que deciden solicitar personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar, durante la cual, se inicia el proceso de obtención de datos sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

Paso 2: Pruebas de Idoneidad

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. En algunas organizaciones las pruebas suelen receptarse después de haber solicitado las referencias laborales, y personales (pueden ser diferentes las dos) ya que allí se cuenta con menor número de candidatos en función de los costos de aplicación de las pruebas tanto de personalidad como de conocimientos

Los puestos de niveles gerenciales son complejos y es difícil medir la idoneidad del candidato. Cuando se emplean exámenes psicológicos el aspirante desempeña varias funciones del puesto y un comité de evaluaciones asigna una puntuación a cada función. El procedimiento es costoso, dependiendo del número de baterías que se aplique y lo que se pretenda evaluar.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques:

Demostración práctica: se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.

Enfoque racional: se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba

Por lo general se prefiere el de demostración práctica porque elimina muchos elementos subjetivos. El enfoque racional se emplea cuando el primero no se puede aplicar debido a que la cantidad de sujetos examinados no permite la validación.

Además de ser válidas las pruebas deben ser *confiables*, es decir, que cada vez que se aplique al mismo individuo se obtengan resultados similares.

Diversos tipos de pruebas psicológicas: Existen diversos tipos de pruebas psicológicas, la utilidad de cada una es limitada y no se las puede considerar un instrumento universal. El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba. Ahí mismo se instruye sobre la confiabilidad de la misma y sus resultados de validación obtenidos por el diseñador.

Las pruebas psicológicas se enfocan en dos procesos:

- La personalidad, son las menos confiables y su validez es discutible ya que la relación entre personalidad y desempeño es leve y muy subjetiva.
- Las capacidades, que nos permite conocer las aptitudes intelectuales o físicas que posee el candidato y compararlo con el cargo vacante.

Paso 3: Entrevistas de Selección

Consiste en una conversación formal y en profundidad, conducida para evaluar la competencia para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas se adaptan a empleados no calificados y a empleados calificados, profesionales, gerentes y directivos. Permiten la comunicación

en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Los resultados de las entrevistas de selección realizadas por varios entrevistadores a los mismos postulantes generalmente suelen variar debido a la diversidad de criterios con los que actúan.

Sin embargo, para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que las conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. También es muy probable que los entrevistadores califiquen la fluidez del solicitante, su compostura y aspecto personal.

Proceso de la Entrevista

Preparación del entrevistador. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Los entrevistadores deberán explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, salario, prestaciones y otros puntos de interés.

Creación de un ambiente de confianza. El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes - incluso en los que no sean contratados- una imagen agradable, humana, amistosa. Evitar interrupciones telefónicas, invitar una taza de café, hacer a un lado papeles ajenos a la entrevista es importante para lograr un buen ambiente.

Intercambio de información. Algunos entrevistadores inician este proceso preguntando al candidato si tiene preguntas para hacer. Aquí se establece una comunicación en dos sentidos y permite al entrevistador iniciar la evaluación. Es aconsejable evitar las preguntas que tienen respuestas obvias.

Terminación. Cuando el entrevistador considere que se está completando su lista de preguntas y el tiempo planeado termina, es hora de poner fin a la entrevista. Puede preguntarse al candidato ¿Tiene alguna pregunta final? o hacer algún gesto que indique que está finalizando la entrevista. No es conveniente indicarle al aspirante que perspectivas tiene de obtener el puesto, ya que los siguientes candidatos podrían causar mejor o peor impresión.

Evaluación. Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

Errores del Entrevistador: Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza o porque omite hacer preguntas clave. Es posible que el entrevistador se deje guiar por factores subjetivos inaceptables. También existe el peligro de "guiar" al candidato a responder de la manera que el entrevistador desea.

Errores del Entrevistado: Los más comunes son intentar mostrar indiferencia (por ejemplo, simular falta de interés en un puesto que realmente se desea), hablar en exceso, (por nerviosismo), jactarse de los logros del pasado, (por vanidad o distorsión seria de un antecedente laboral), no escuchar (por ansiedad) y no estar debidamente preparado para la entrevista produciendo la sensación de estar ante una persona con falta de interés.

Paso 4 : Verificación de Datos y Referencias

Algunas organizaciones prefieren pedir las referencias antes de tomar las pruebas de conocimientos y de personalidad, por el tiempo del personal a cargo del proceso y el costo que significan para la empresa ya que es posible que en las referencias se puedan descartar algunos candidatos.

Los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y a las referencias. Muchos de ellos demuestran gran escepticismo con respecto a las referencias personales, que por lo general son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en los lugares de trabajo. El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende del grado de confiabilidad de los informes que reciba, ya que también suelen no ser muy objetivos los anteriores jefes o supervisores del candidato, en especial cuando describen aspectos negativos del mismo.

Paso 5: Examen Médico

Existen poderosas razones que lleven a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes pasando por el caso de personas que se ausentarían con frecuencia debidos a sus constantes quebrantos de salud.

En general el empleador contrata un servicio especializado en exámenes de salud, con el propósito de que se pueda determinar el estado actual de salud del candidato, es probable que de ese resultado dependa la decisión de contratar o no un nuevo trabajador.

Paso 6: Entrevista con el Supervisor

En la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor o el gerente del departamento interesado quien tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Es el supervisor, por lo general, la persona más indicada para evaluar las habilidades y conocimiento técnicos del solicitante. El papel del departamento de personal generalmente consiste en proporcionar al supervisor los tres candidatos más competentes para el puesto que hayan obtenido la mejor puntuación y eliminando a los que no resulten adecuados. Cuando se decide conseguir empleados no calificados es el departamento de personal quien toma la decisión de contratar.

En los casos de que el supervisor tenga participación en este paso, tendrá la obligación psicológica de ayudar al recién llegado y será, en parte, su responsabilidad si éste no tiene un desempeño satisfactorio.

Paso 7: Decisión de Contratar

Este es el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro jefe inmediato o supervisor del candidato o al departamento de recursos humanos.

Con el fin de mantener la buena imagen de la organización es importante comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. De ellos puede surgir un candidato para otro puesto, por esto es conveniente conservar los expedientes de los solicitantes, para constituir un valioso banco de candidatos potenciales.

También deben conservarse todos los documentos, certificados, evaluaciones, resultados de las entrevistas que conciernen al candidato aceptado, lo que constituirá su carpeta o ficha personal.

El resultado final se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el empleado sea el adecuado para el puesto y en consecuencia su desempeño sea eficiente y productivo. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada y los resultados se verán reflejados en cualidades, actitudes, destrezas y habilidades demostrados en el desempeño diario de sus actividades⁷.

2.1 Análisis del proceso Banco del Austro

Situación actual sobre el proceso de Reclutamiento y Selección de personal en el Banco del Austro.

La siguiente información fue proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos del Banco del Austro, y **se la incluye en su forma original, en el anexo al final de la tesis**, en la que se dan a conocer las políticas del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal que utiliza y aplica el Banco a las nuevas incorporaciones de personal sea interno o externo, cabe destacar que estas políticas se encuentran vigentes actualmente, y mi propósito es analizar la forma en que se aplican los distintos procedimientos

⁷ <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>

en este proceso y sintetizar aquello más relevante, que permita luego un análisis comparativo con los otros Bancos que son parte de este estudio.

Como se dijo anteriormente en el organigrama, todas las actividades del Banco están reguladas por normas, procedimientos, políticas, manuales, estructuras piramidales, departamentos, jerarquías etc.

Los procesos de Gestión del Talento Humano, al igual que los otros procesos del Banco del Austro se desarrollan y aplican bajo este esquema, por lo tanto el proceso de Provisión de Personal se rige bajo este Manual de Políticas Específicas de Incorporación de Personal, al cual deben adherirse tanto el departamento de Recursos Humanos del banco como los demás departamentos al momento de realizar nuevas incorporaciones de personal.

Los procedimientos para hacerlo están especificados en este Manual y se siguen estrictamente según nos lo manifestó la Subgerente de Recursos Humanos del banco, cuyo departamento está integrado por unas 14 personas cuyas funciones han sido repartidas y distribuidas para cubrir además del reclutamiento y Selección de Personal, las demás actividades que desarrolla el departamento como son la capacitación y formación del personal, el diseño de cargos por competencias, los perfiles de los cargos y de los empleados, el manejo del sistema de remuneraciones y beneficios al personal, la seguridad y salud ocupacional, la inducción del personal nuevo, entre otros.

Puede decirse entonces que el objetivo es⁸:

“Desarrollar procesos de reclutamiento y selección profesionalizados, respetando la normativa vigente, basados en los sistemas de información, minimizando los tiempos, de gestión y respuestas ante las necesidades.

a) Administrar los procesos para la cobertura de los puestos de trabajo, mediante la gestión profesionalizada del reclutamiento y selección de

⁸ <http://www.onsc.gub.uy/onsc1/images/stories/Publicaciones/RevistaONSC/r33/33-9.pdf>

personal –interno o externo- , acorde a las especificaciones definidas para los mismos.

b) Identificar automáticamente en los procesos de selección internos, poblaciones objetivo adecuadas a los perfiles requeridos" 7

Flujo Grama del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal del Banco del Austro

- 1.- Determinar el puesto vacante, o necesidad de crear un cargo nuevo
- 2.- Hacer solicitud de personal al Dep. de RR.HH, adjuntar descripción del puesto
- 3.- Llamar candidatos por diversas fuentes de reclutamiento, interno o externo
 - A través de internet
 - Mail
 - Publicación en el periódico
 - Bolsas de Trabajo
 - Publicar pancartas en carteleras de la organización
 - Buscar en Universidades locales o de otras ciudades
 - Aceptar recomendaciones de colaboradores de la organización (referidos)
4. Recibir carpetas de candidatos interesados con solicitud de empleo
- 5.- Llamar a entrevistas a candidatos precalificados con requisitos
- 6.- Tomar pruebas
 - Conocimientos
 - Aptitud
 - Psicotécnicas
- 7.- Llamar a segunda entrevista a candidatos que pasaron las pruebas
- 8.- Solicitar referencias de trabajos anteriores de candidatos pre seleccionados
- 9.- Pedir exámenes médicos a candidatos finalistas
- 10.- Enviar tres candidatos finalistas al jefe de la unidad o departamento solicitante
- 11.- Firmar contrato de trabajo con candidato seleccionado

12.- Guardar en banco de elegibles, candidatos no contratados, para futuras vacantes

Organigrama del Departamento de Talento humano del Banco del Austro,

A pesar de los varios requerimientos que se hizo para obtener este organigrama, la funcionaria del Departamento de Recursos Humanos no envió este Organigrama por lo cual no se lo pudo incluir.

2.2 Análisis del proceso Banco Oro

Situación actual sobre el proceso de Reclutamiento y Selección de personal en el Banco Oro.

No fue posible obtener la información de este Banco, las decisiones en esta materia, se las toma solo en Quito ya que en la Sucursal de Cuenca existe únicamente una persona que hace de "coordinadora", recibe carpetas de candidatos, hace llamadas telefónicas, coordina entrevistas y nada más. Sin embargo se obtuvo alguna información básica de Misión, Visión y el organigrama además de que se logra aplicar las matrices FODA y las dos encuestas, a las personas relacionadas directamente con la actividad de Recursos Humanos y con los empleados relacionadas con Atención al Cliente y cuyos resultados se muestran más adelante con los otros bancos participantes en este análisis.

2.3 Análisis del proceso Banco de Guayaquil

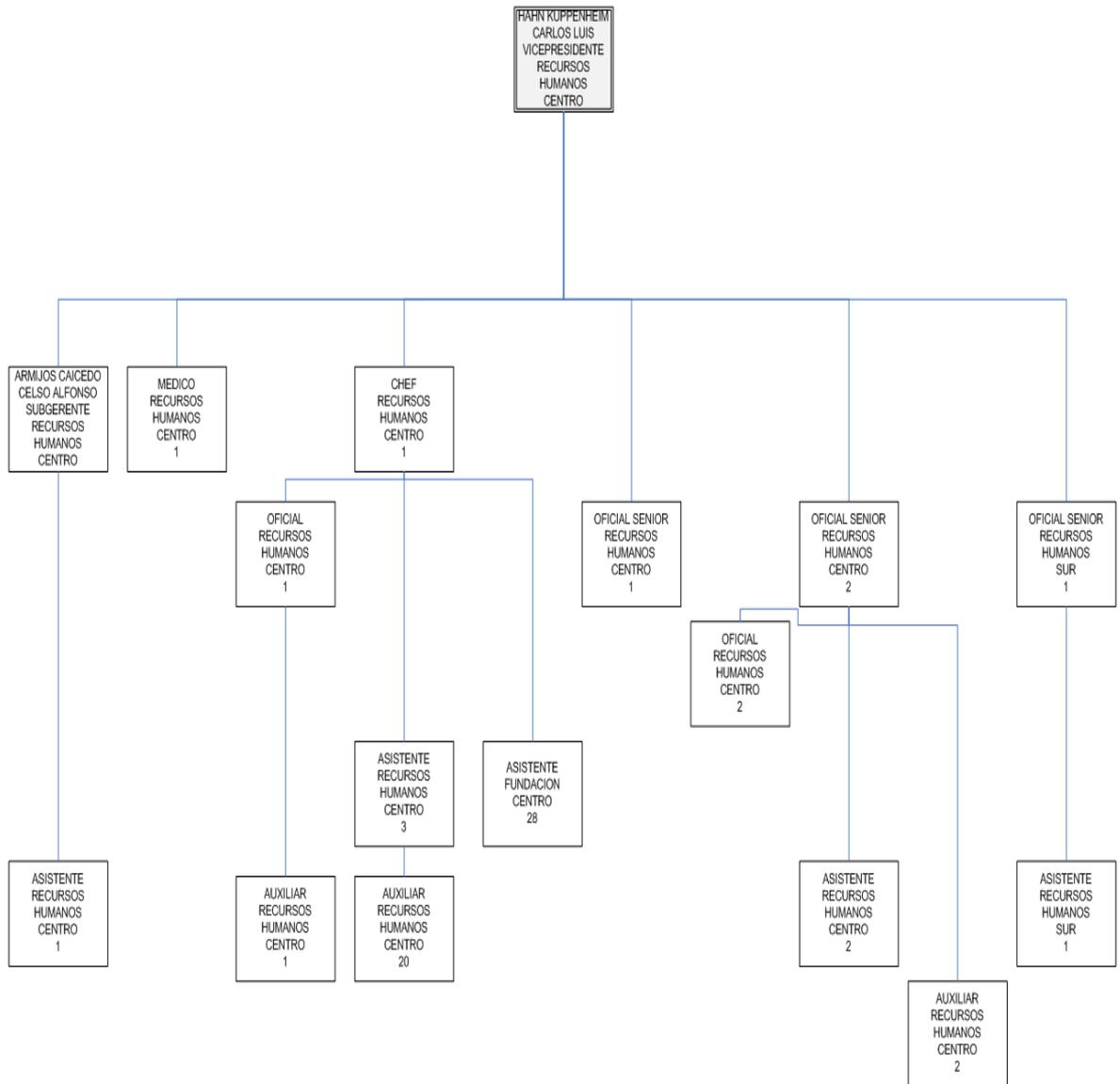
Situación actual del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco de Guayaquil.

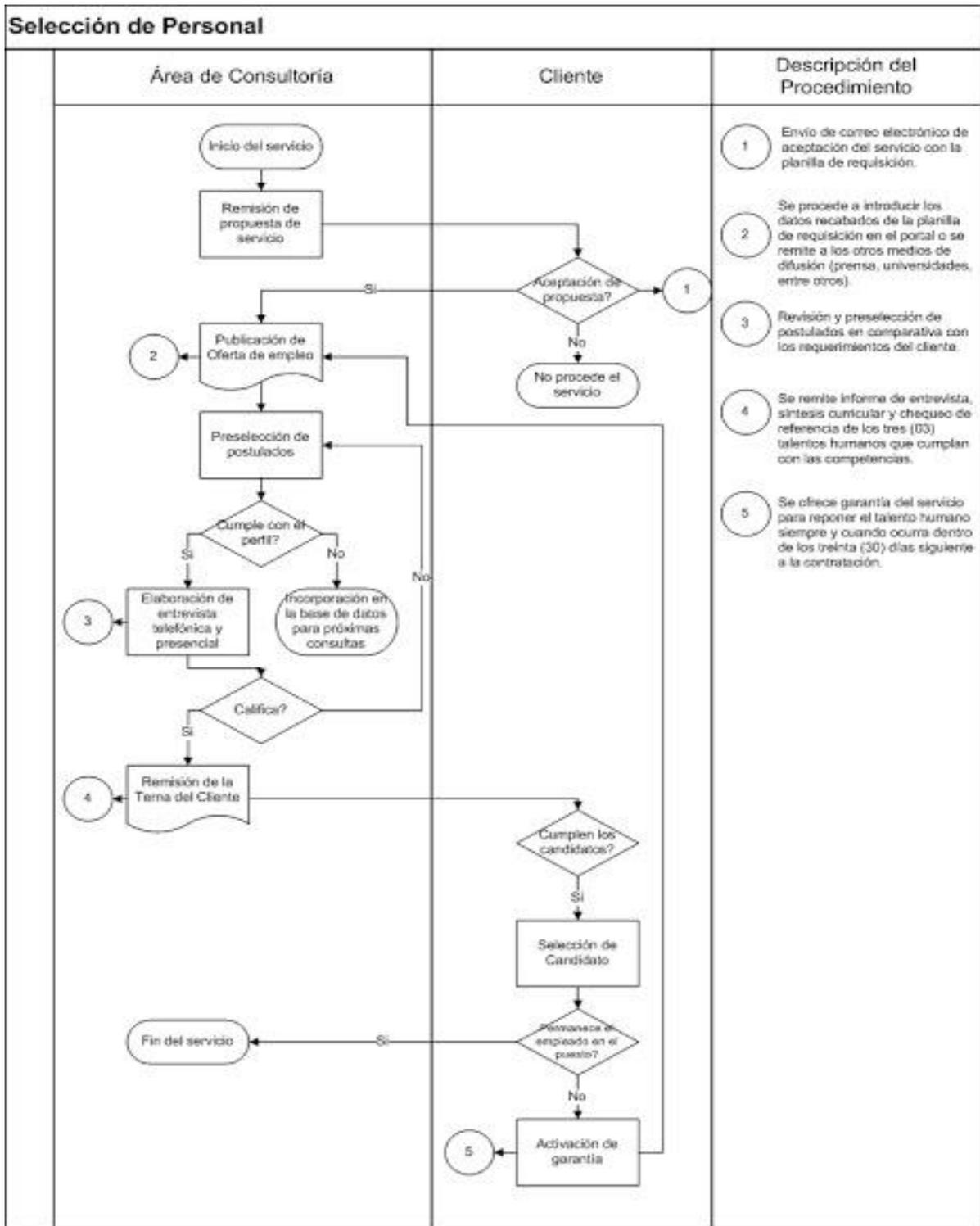
A continuación se da a conocer un detalle sobre las técnicas, las políticas, normas, procedimientos y actividades que se desarrollan y practican en el proceso de Provisión de Personal en el Banco de Guayaquil y que se encuentran vigentes actualmente. Esta información ha sido facilitada por el Departamento de Recursos Humanos del Banco y que hace referencia al Objetivo, Alcance, Responsabilidades y el Diseño de las Políticas y Procedimientos de este proceso.

Es necesario hacer notar que el Banco de Guayaquil tiene desarrollados estos procesos con la ayuda de la Consultora PricewaterhouseCoopers – Asesores Gerenciales con quién mantiene un estrecho vínculo de asesoramiento tanto para el proceso de incorporación de nuevos empleados al Banco, como en los demás procesos que tienen que ver con la capacitación y desarrollo, diseño de cargos, compensaciones, seguridad y salud ocupacional, evaluaciones de desempeño entre otros.

El documento de este proceso fue insertado en su totalidad (en los anexos) para no alterar el orden de los procedimientos y procesos que aplica el Banco, sin embargo el análisis en esta tesis se circunscribe sobre el documento referido, a la parte relacionada únicamente con el Reclutamiento y Selección de nuevos empleados que el Banco incorpora de acuerdo con sus necesidades y políticas que se aplican actualmente.

Organigrama del Departamento de Talento Humano del Banco de Guayaquil.





Fuente: <http://calidadyproductividadempleate.blogspot.com/>

En este flujo grama se puede apreciar el proceso que sigue el Banco de Guayaquil para incorporar nuevo personal, a través de la Consultora PricewaterhouseCoopers – Asesores Gerenciales que son los encargados de realizar todo el proceso y entregarlo a su cliente.

En este gráfico se muestra el circuito que realiza internamente la Consultora PricewaterhouseCoopers – Asesores Gerenciales para proveer de nuevo personal al Banco de Guayaquil, adaptado de una página de internet, por la gran similitud constante en el proceso del anexo.



Fuente: <http://calidadyproductividadempleate.blogspot.com/>

Análisis del Proceso Banco del Pacífico

2.4 Situación actual del Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en el Banco del Pacífico

Como se indicó anteriormente, no fue posible obtener la información del proceso en este banco.

Los ingresos a los sitios web del Banco están bloqueados, imposibilitando el acceso, se mantienen circuitos cerrados a través de la intranet y NO cualquier persona puede acceder, sin embargo, pudimos conseguir lo

básico en cuanto se refiere a Misión, Visión que se describió en el primer capítulo. El organigrama del Banco tampoco fue posible obtenerlo, ni procesos de Reclutamiento y Selección, pues éstos son manejados en la matriz en Guayaquil, la Sucursal Cuenca, mantiene únicamente una persona que hace de coordinación básica para entrevistas, entrega de documentos, que son enviados a la matriz para su análisis y posterior decisión. En la Sucursal NO se realiza el proceso pues todo está centralizado.

No obstante estos inconvenientes, fue posible la elaboración de las matrices del diagnóstico FODA, y, la aplicación de las encuestas que tienen un doble propósito, por una parte saber las opiniones de las personas vinculadas directamente al área de Recursos Humanos y por otro lado los empleados relacionadas con la Atención al Cliente, con relación a la aplicación del proceso de Reclutamiento y Selección de personal y cuyos resultados se muestran más adelante en conjunto con las encuestas aplicadas a los otros bancos analizados.

CAPITULO II

ANALISIS COMPARATIVO, QUE ES EL FODA?

Alan Chapman, en [artículo publicado en este portal](#) plantea, que según informa Albert Humphrey, "...el análisis FODA surgió de investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad de descubrir por qué falla la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500". Entre los miembros del equipo de investigadores no aparece Steiner.

Para identificar el propósito del análisis FODA pueden utilizarse dos definiciones, una sobre "Gerencia Estratégica"; otra, sobre el análisis FODA. Fred David define la Gerencia Estratégica en la siguiente forma:

"Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la Gerencia Estrategia".

Sobre el análisis FODA, Steiner plantea lo siguiente:

"El análisis FODA es un paso crítico en el proceso de planeación. Examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma representa una enorme ventaja".

El instrumento en el que se integran el análisis del entorno, con el análisis (diagnóstico) interno es la "Matriz FODA " que, en el texto de Koontz-Wehrich, se define como "...un marco conceptual para un análisis sistemático, que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas, con las debilidades y fortalezas internas de la organización".

Análisis estratégico del entorno 9

Convencionalmente, llamamos “entorno” a todo lo que está “afuera” de la empresa (en muchas traducciones se denomina “ambiente externo”). Incluye: proveedores, clientes, competidores, bancos, mercados, instituciones gubernamentales, medio ambiente, comunidad, legislación, economía nacional e internacional, etc. Para su análisis, los especialistas lo dividen en dos partes: el “micro-entorno”, o “entorno competitivo” y; el “macro-entorno”, o “entorno general”.

El “entorno competitivo” comprende los factores que influyen en un tipo de negocios determinado, en una “industria” en específico, que Michael Porter define de la siguiente forma:

“Una industria (o sector industrial) está constituida por un grupo de empresas que producen productos (o servicios) que son sustitutos entre sí. Constituye el “negocio” en el que se mueve una empresa, por tanto es lo que le permite identificar quiénes son sus clientes, sus competidores y cuál es el mercado”⁹

Basada en los conceptos anteriores sobre el análisis FODA, considero muy necesario realizarlo en los bancos en estudio, pues de las distintas formas que existen para aplicarlo al FODA se decidió optar por uno cuantitativo, que se basa en la selección de los factores tanto internos como externos, manejados a través de un cuadro de doble entrada para irlos clasificando y asignarles una ponderación desde el factor más importante al menos importante (en cada organización es relativo ya que las personas encargadas de hacer los análisis, tienen diferentes criterios al asignar los valores mencionados) para luego darles una Calificación entre 1 y 4.

Por ejemplo, selecciono las Fortalezas y Debilidades como los factores internos del área de Talento Humano y se les asigna una calificación de 4 para una fortaleza mayor, **Mantener un Buen Clima Laboral** y 3 para una

⁹ http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest

fortaleza menor, **Contar con Personal Flexible y Dispuesto al Cambio**, a continuación se realiza la ponderación del factor sobre el 100% del total de factores, por decir un valor, se asigna 20% a la fortaleza mayor y 5% a la fortaleza menor, entonces 20% de 4 es 0.8 y 5% de 3 es 0.15

Se procede de igual forma con las Debilidades a las cuales se les asigna una calificación de 2 para una debilidad controlable, **Falta de Motivación del Personal** y 1 para una debilidad crítica, **Pago de Bajas Remuneraciones**, luego se realiza la ponderación del factor sobre el 100% del total de los factores internos, se asigna 20% a la debilidad controlable y 10% a la debilidad crítica, entonces 20% de 2 es 0.4 y 10% de 1 es 0.1. La suma de los factores internos debe ser siempre 100%

El mismo mecanismo se aplica en este análisis a los factores externos, seleccionándolos, luego se califica y pondera para obtener los valores correspondientes. Al proponer una calificación de los factores entre 1 y 4 se estima que la media de esos valores es 2.5 que se lo conoce como el punto de equilibrio o nivel de confianza, entonces todos los valores que resulten bajo esa media nos muestran una alarma en las condiciones de los factores y que deben ser corregidos proponiendo cambios para el área o para la organización en conjunto. Si los resultados obtenidos están sobre 2.5 significa que las condiciones del área o de la organización son satisfactorias. No obstante deberán mantenerse las alertas a medida que los resultados estén muy cercanos al 2.5

Para efectos de la **operatividad** de este trabajo se desarrollará un diagnóstico FODA cuantitativo, basado únicamente en 10 factores internos (5 fortalezas y 5 debilidades) y 10 factores externos, (5 Oportunidades y 5 Amenazas) proyectados y referidos al área de los Recursos Humanos del Banco, los mismos que han sido seleccionados cuidadosamente con el apoyo y participación de las personas de Gestión del Talento humano designadas en cada Banco y que desarrollan sus actividades en esta área y que aspiro contribuya a manejar esos factores con criterio de competitividad y eficiencia.

La siguiente información, corresponde al trabajo elaborado en cada uno de los bancos: del Austro (Subgerente de Recursos Humanos), de Guayaquil, (Asistente del Departamento de Recursos Humanos), Oro (Funcionario Cuenca) y Pacífico (Gerente Sucursal Cuenca), con quienes se fueron analizando cada uno de los factores internos y externos que se relacionan con la actividad del talento humano en dichos bancos y que en la práctica fueron las personas encargadas de facilitarme toda la información para este trabajo, en algunos casos muy restringida y en otros casos con gran apertura, pero al final debo reconocer y darles mis agradecimientos por este apoyo.

Cada una de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas fueron clasificadas en orden de importancia que tienen para el banco y con ese criterio se asignaron los pesos correspondientes, de tal forma que nos permita obtener una valoración acorde a ese criterio.

Para el efecto se diseñó una matriz uniforme de factores para presentar en cada banco, (que se detalla a continuación) pero durante este proceso de produjeron algunos cambios a la estructura original de los factores y que respondían a las características de cada banco, con lo cual quedó demostrado que no todos los bancos son iguales en cuanto a sus percepciones de los factores y se hicieron algunas modificaciones; por consiguiente, en la matriz de cada banco se hace constar exactamente el resultado que se obtuvo en cada uno de ellos, como ser cambio de factor, diferente nivel de importancia al mismo factor en cada banco, factor sin importancia etc.

LISTADO DE FACTORES INTERNOS EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LOS BANCOS preparado por la autora de la Tesis consultando bibliografía de gestión del talento humano del internet, clasificado, seleccionado y adaptado en función a nuestro medio en el que se desenvuelven los bancos Ecuatorianos y contrastando con lo señalado en el diseño de la tesis donde se habla de la problematización de la atención a los clientes en el punto 3.

FORTALEZAS

Banco Calificado por SBS como AAA constituye un factor de identificación con la institución y le da una alta motivación a su personal

Contar con personal flexible y dispuesto al cambio, contribuye a una mejora continua en los procesos, servicios y actividades del banco

Excelentes oportunidades de ascensos y promociones para el personal repercute en una alta motivación y mejora el rendimiento y eficiencia en el trabajo.

Pago de remuneraciones atractivas, en forma puntual y oportuna, contribuye a mejorar las relaciones de los empleados con sus jefes y directivos del Banco, además de la motivación eficiencia y rendimiento en cada uno de los puestos de trabajo.

Buen trato al personal por parte de Jefes, supervisores y directivos del banco, se refleja en el buen trato, atención y servicio a los clientes del banco

Contar con personal calificado, capacitado y desarrollado repercutirá en una mejor atención servicio y satisfacción de los clientes del Banco

Buen ambiente laboral contribuye a dar seguridad y confianza en los empleados que laboran en el banco, y los hace más eficientes y motivados por su trabajo

DEBILIDADES

Espacio muy limitado y los empleados no tienen la suficiente comodidad para desarrollar sus actividades, repercute en el buen desempeño y eficiencia de los empleados y ofrecer una buena atención y servicio a los clientes.

Impuntualidad de los empleados, no están en sus puestos de trabajo a tiempo o en horas laborables, causa malestar en los clientes por falta de atención oportuna y personalizada

Falta de motivación y capacitación del personal produce una baja en el rendimiento y productividad, afectando los servicios que ofrece el banco a sus clientes

Las falencias en el sistema administrativo, repercuten en el desarrollo personal y profesional de los empleados y ocasiona demoras y excesivo trámite para los clientes del banco.

Existe demasiada rotación en el personal del Banco, lo que implica incremento en costos de reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento y los empleados demuestran nerviosismo e inseguridad en sus puestos de trabajo

La tecnología utilizada en el banco es obsoleta, no se modernizan los sistemas de comunicación e información, lo cual repercute en empleados desmotivados y clientes insatisfechos

Mal ambiente laboral debido a excesivos controles, desconfianza y malas relaciones interpersonales pesan en la motivación, eficiencia y buen desempeño de los empleados.

Bajas remuneraciones y retraso en el pago oportuno de las mismas, disminuye la motivación y baja el rendimiento y eficiencia de los empleados

LISTADO DE FACTORES EXTERNOS EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LOS BANCOS

OPORTUNIDADES

Existe un mercado potencial de microcréditos para personas más pobres o de la tercera edad, que no tienen acceso a estos instrumentos financieros que sean atractivos y personalizados, además crearíamos nuevas plazas de trabajo para empleados nuevos que sean dedicados a esta actividad crediticia

Personal capacitado y calificado del banco, es requerido por la competencia que ofrece mejores ambientes laborales y desarrollo profesional.

Grandes ofertas de estudios de post grado que se imparten en algunas universidades y que hacen que los empleados sean cada vez más competitivos.

Remuneraciones atractivas en otras entidades bancarias, permite a los empleados buscar mejores oportunidades y facilitan la movilidad del personal entre entidades bancarias

Mercado provisto de grandes cambios y avances tecnológicos, permiten al banco integrarse al mundo de las nuevas tecnologías, capacitando a su personal y mejorando la atención y servicio a los clientes.

AMENAZAS

Políticas y normas legales exigidos por organismos gubernamentales, causa nerviosismo, inseguridad e inestabilidad en los empleados del banco

Fuerte competencia permanente de bancos, cooperativas, mutualistas y otras instituciones financieras, exige buena atención, servicio y satisfacción a los clientes.

Excesivo endeudamiento de los clientes que en determinado momento pueden caer en una situación de NO pago, por falta de asesoramiento, aconsejamiento y control al no contar el banco con personal calificado.

Productos sustitutos del retail y casas comerciales, que permiten obtener microcréditos inmediatos, con solo la tarjeta de crédito de estas organizaciones, puede ser contrarrestado al preparar personal del banco capaz de ofrecer líneas de nuevos productos como los micro créditos enfocados a consumidores de casas y centros comerciales.

Un importante sector del mercado de clientes que no tiene acceso a los productos del banco, por normativas administrativas internas, podría ser rescatado capacitando personal propio o contratado para captar esos clientes, contribuyendo de esta forma a crear más plazas de trabajo e incrementar el número de clientes del banco.

1.- Estructura de un análisis FODA cuantitativo del proceso para el Banco del Austro

La siguiente información, corresponde al trabajo elaborado en el banco del Austro con la ayuda de la Subgerente de Recursos Humanos, con quién se fueron analizando cada uno de los factores internos y externos que se relacionan con la actividad del talento humano en dicho banco.

Cada una de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas fueron clasificadas en orden de importancia que tienen para el banco de 1 a 5 y con ese criterio se asignaron los pesos correspondientes, de tal forma que nos permita obtener una valoración acorde a ese criterio.

RESULTADOS BANCO DEL AUSTRO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>1.- Buen ambiente laboral contribuye a dar seguridad y confianza en los empleados que laboran en el banco, y los hace más eficientes y motivados por su trabajo</p> <p>2.- Pago de remuneraciones atractivas, en forma puntual y oportuna, contribuye a mejorar las relaciones de los empleados con sus jefes y directivos del Banco, además de la motivación eficiencia y rendimiento en cada uno de los puestos de trabajo.</p> <p>3.- Excelentes oportunidades de ascensos y promociones para el personal repercute en una alta motivación y mejora el rendimiento y eficiencia en el trabajo.</p> <p>4.- Contar con personal calificado, capacitado y desarrollado repercutirá en una mejor atención servicio y satisfacción de los clientes del Banco</p> <p>5.- Banco Calificado como AAA constituye un factor de identificación con la institución y le da una alta motivación a su personal</p>	<p>1.- Grandes ofertas de estudios de post grado que se imparten en algunas universidades y que hacen que los empleados sean cada vez más competitivos.</p> <p>2.- Remuneraciones atractivas en otras entidades bancarias, permite a los empleados buscar mejores oportunidades y facilitan la movilidad del personal entre entidades bancarias</p> <p>3.- Mercado provisto de grandes cambios y avances tecnológicos, permiten al banco integrarse al mundo de las nuevas tecnologías, capacitando a su personal y mejorando la atención y servicio a los clientes.</p> <p>4.- Oportunidades profesionales en el campo de la educación, consultoría, asesoría, debido a su expertis y formación.</p> <p>5.- Personal capacitado y calificado del banco, es requerido por la competencia que ofrece mejores oportunidades de desarrollo profesional.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1.- Existe demasiada rotación en el personal del Banco, lo que implica incremento en costos de reclutamiento, selección,</p> <p>2.- Falta de una política salarial clara que permita una adecuada administración salarial, ello genera malestar en los empleados que se sienten con baja remuneración.</p> <p>3.- Los procesos de capacitación se vuelven complejos y más frecuentes como consecuencia de la excesiva rotación,</p> <p>4.- Alto porcentaje del tiempo, el personal que labora en el dep de RR.HH se dedica a realizar permanentemente este proceso.</p> <p>5.- Las falencias en el sistema administrativo, como la centralización en procesos de aprobación, generan demoras.</p>	<p>1.- Políticas y normas legales exigidos por organismos gubernamentales, causa nerviosismo, inseguridad e inestabilidad en los empleados del banco</p> <p>2.- Fuerte competencia permanente de bancos, cooperativas, mutualistas y otras instituciones financieras, exige buena atención, servicio y satisfacción a los clientes.</p> <p>3.- Remuneraciones que se pagan en el sector público y en las cooperativas, rompen los esquemas salariales del mercado, haciendo que los empleados de los bancos cambien de lugar de trabajo.</p> <p>4.- Crecimiento de las Cooperativas que tienen regulaciones diferenciadas por el gobierno, favorecen a este sector en perjuicio de otros</p>

BANCO DEL AUSTRO

FACTORES INTERNOS	POND.	CLASIF.	CALIF.	CALIF. POND
- Buen ambiente laboral, contribuye a dar seguridad y confianza en los empleados del banco....	20%	F	4	0.8
- Pago de remuneraciones atractivas en forma puntual, mejora las relaciones de los empleados con sus jefes...	15%	F	3	0.45
- Excelentes oportunidades de ascensos y promociones...	10%	F	3	0.3
- Contar con personal capacitado, calificado y desarrollado, repercutirá en una mejor atención y servicio al cliente....	10%	F	3	0.3
- Banco Calificado como AAA constituye un factor de identificación con la institución y le da una alta motivación a su personal	5%	F	3	0.15
-Existe demasiada rotación en el personal del Banco, lo que implica incremento en costos del Proceso	15%	D	2	0.3
-Falta de una política salarial clara que permita una adecuada administración salarial, ello genera malestar en los empleados	10%	D	2	0.2
-Los procesos de capacitación se vuelven complejos y más frecuentes como consecuencia de la excesiva rotación,	5%	D	2	0.1
-Alto porcentaje del tiempo, el personal que labora en el dep de RR.HH se dedica a realizar igual proceso.	5%	D	1	0.05
-Las falencias en el sistema administrativo, como la centralización en procesos de aprobación, generan demoras.	5%	D	1	0.05
TOTAL:	100%			2.70

Fortaleza mayor 4	Debilidad controlable 2
Fortaleza menor 3	Debilidad grave 1

La tabla anterior muestra que el resultado es satisfactorio para el banco puesto que el 2.70 significa que está más arriba del nivel de confianza de 2.5, siendo las fortalezas más importantes para el Banco el **Ambiente Laboral y el Pago de Remuneraciones** en forma oportuna. En cambio tiene una debilidad preocupante que es la excesiva **Rotación del Personal**, que se contradice con el buen ambiente laboral que dice tener el banco.

BANCO DEL AUSTRO

FACTORES EXTERNOS	POND.	CLASIF.	CALIF.	CALIF. POND
- Grandes ofertas de estudios de post grado que se imparten en algunas universidades	20%	0	4	0.8
- Remuneraciones atractivas en otras entidades bancarias, permite a los empleados...	15%	0	3	0.45
- Mercado provisto de grandes cambios y avances tecnológicos, permiten al banco	10%	0	3	0.3
- Oportunidades profesionales en el campo de la educación, consultoría, asesoría, debido a su expertis y formación.	10%	0	3	0.3
- Personal capacitado y calificado del banco, es requerido por la competencia	5%	0	3	0.15
Políticas y normas legales exigidos por organismos gubernamentales,	20%	A	2	0.4
Fuerte competencia permanente de bancos, cooperativas, mutualistas y otras instituciones....	10%	A	2	0.2
Remuneraciones que se pagan en el sector público y en las cooperativas, rompen los esquemas salariales del mercado...	5%	A	2	0.1
Crecimiento de las Cooperativas que tienen regulaciones diferenciadas por el gobierno, favorecen a este sector en perjuicio de otros...	5%	A	1	0.05
TOTAL:	100%			2.75
Oportunidad mayor 4 Oportunidad menor 3		Amenaza controlable 2 Amenaza grave 1		

La tabla anterior muestra que el resultado es satisfactorio para el banco puesto que el 2.75 significa que está más arriba del nivel de confianza de 2.5, siendo las Oportunidades las que superar a las amenazas. **La preparación mediante maestrías** que tienen sus empleados en el exterior del banco hace que se vuelvan más competitivos. En cambio la amenaza más preocupante para el banco son **las regulaciones y las normas legales ejercidos por el gobierno.**

2.- Estructura de un análisis FODA cuantitativo del proceso para el Banco de Guayaquil

El Banco de Guayaquil tiene planteados los factores internos y externos dentro de sus normas que regulan las distintas actividades del Banco, y que han sido incorporadas en este trabajo de tesis en su forma original, es decir en la forma en que el Banco me facilitó esta información a través de su departamento de Recursos Humanos.

Las variables que el banco considera apropiadas para este análisis se relacionan con la competencia, económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, tecnológicas; considero yo que a partir de estas variables se determina el análisis del entorno externo del Banco.

RESULTADOS BANCO DE GUAYAQUIL

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>1.- Pago de remuneraciones atractivas, en forma puntual y oportuna, contribuye a mejorar las relaciones de los empleados con sus jefes y directivos del Banco, además de la motivación eficiencia y rendimiento en los puestos de trabajo.</p> <p>2.- Excelentes oportunidades de ascensos y promociones para el personal repercute en una alta motivación y mejora el rendimiento y eficiencia en el trabajo.</p> <p>3.- Buen ambiente laboral contribuye a dar seguridad y confianza en los empleados que laboran en el banco, y los hace más eficientes y motivados por su trabajo.</p> <p>4.- Contar con personal calificado, capacitado y desarrollado repercutirá en una mejor atención servicio y satisfacción de los clientes del Banco</p> <p>5.-Buen trato al personal por parte de Jefes, supervisores y directivos del banco, se refleja en el buen trato, atención y servicio a los clientes del banco</p>	<p>1.-Remuneraciones atractivas en otras entidades bancarias, permite a los empleados buscar mejores oportunidades y facilitan la movilidad del personal entre entidades bancarias</p> <p>2.- Grandes ofertas de estudios de post grado que se imparten en algunas universidades y que hacen que los empleados sean cada vez más competitivos</p> <p>3.- Mercado provisto de grandes cambios y avances tecnológicos, permiten al banco integrarse al mundo de las nuevas tecnologías, capacitando a su personal y mejorando la atención y servicio a los clientes.</p> <p>4.- Personal capacitado y calificado del banco, es requerido por la competencia que ofrece mejores ambientes laborales y desarrollo profesional.</p> <p>5.- Existe un mercado potencial de microcréditos para personas más pobres o de la tercera edad, que no tienen acceso a estos instrumentos financieros que sean atractivos y personalizados,</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1.- Existe demasiada rotación en el personal del Banco, lo que implica incremento en costos de reclutamiento, selección,</p> <p>2.-Impuntualidad de los empleados, no están en sus puestos de trabajo a tiempo o en horas laborables, causa malestar en los clientes por falta de atención oportuna y personalizada.</p> <p>3.- Excesiva centralización en los procesos de Recursos Humanos, impiden un normal desempeño del personal .</p> <p>4.- Las falencias en el sistema administrativo, ocasiona demoras y excesivo trámite para los clientes del banco y clientes internos.</p> <p>5.-Falta más colaboración por parte de la consultora para agilizar los procesos de Reclutamiento y Selección de nuevo personal.</p>	<p>1.- Políticas y normas legales exigidos por organismos gubernamentales, causa nerviosismo, inseguridad e inestabilidad en los empleados del banco</p> <p>2.- Fuerte competencia permanente de bancos, cooperativas, mutualistas y otras instituciones financieras, exige buena atención, servicio y satisfacción a los clientes.</p> <p>3.- Productos sustitutos del retail y casas comerciales, que permiten obtener microcréditos inmediatos, con solo la tarjeta de crédito de estas organizaciones</p> <p>4.- Reacción de clientes ante cambios tecnológicos o nuevas políticas en los productos que ofrece el Banco,</p> <p>5.- Inseguridad organizacional y delincuencia ponen en peligro a los clientes y a los empleados del banco, existe temor.</p>

BANCO DE GUAYAQUIL

FACTORES INTERNOS	POND.	CLASIF.	CALIF.	CALIF. POND
- Pago de remuneraciones atractivas en forma puntual, mejora las relaciones de los empleados con sus jefes...	25%	F	4	1.0
- Excelentes oportunidades de ascensos y promociones...	10%	F	4	0.4
- Buen ambiente laboral contribuye a dar seguridad y confianza.....	15%	F	4	0.6
- Contar con personal capacitado, calificado y desarrollado, repercutirá en una mejor atención y servicio al cliente....	10%	F	3	0.3
- Buen trato al personal por parte de Jefes, supervisores y directivos del banco...	5%	F	3	0.15
-Existe demasiada rotación en el personal del Banco, lo que implica incremento en costos del Proceso...	15%	D	2	0.3
-Impuntualidad de los empleados, no están en sus puestos de trabajo a tiempo...	5%	D	2	0.1
- Excesiva centralización en los procesos de Recursos Humanos, impiden....	5%	D	2	0.1
- Las falencias en el sistema administrativo, como la centralización en procesos de aprobación, generan..	5%	D	1	0.05
- Falta más colaboración por parte de la consultora.. para para agilizar los procesos...	5%	D	1	0.05
TOTAL:	100%			3.05

Fortaleza mayor 4 Fortaleza menor 3	Debilidad controlable 2 Debilidad grave 1
--	--

La tabla anterior muestra que el resultado es satisfactorio para el banco puesto que el 3.05 significa que está más arriba del nivel de confianza de 2.5, siendo las fortalezas más importantes para el Banco **el Pago de Remuneraciones** atractivas y las **Oportunidades de Ascensos y Promociones** de sus empleados. En cambio tiene una debilidad preocupante que es la excesiva **Rotación del Personal**, que le está causando un incremento de sus costos, al tener que realizar nuevos procesos de selección, con mucha frecuencia. Nos comentaban que actualmente sale del banco una persona por día.

BANCO DE GUAYAQUIL

FACTORES EXTERNOS	POND.	CLASIF.	CALIF.	CALIF. POND
- Remuneraciones atractivas en otras entidades bancarias, permite a los empleados buscar mejores oportunidades	15%	0	4	0.6
Grandes ofertas de estudios de post grado que se imparten en algunas universidades..	15%	0	4	0.6
Mercado provisto de grandes cambios y avances tecnológicos, permiten al banco integrarse	10%	0	3	0.3
Personal capacitado y calificado del banco, es requerido por la competencia...	10%	0	3	0.3
- Existe un mercado potencial de microcréditos para personas más pobres	5%	0	3	0.15
Políticas y normas legales exigidos por organismos gubernamentales,	20%	A	2	0.4
Fuerte competencia permanente de bancos, cooperativas, mutualistas y otras instituciones....	10%	A	2	0.2
Productos sustitutos del retail y casas comerciales, que permiten obtener...	5%	A	2	0.1
Reacción de clientes ante cambios tecnológicos o nuevas políticas en los productos que ofrece el Banco,	5%	A	1	0.05
.- Inseguridad organizacional y delincuencia ponen en peligro a los clientes y...	5%	A	1	0.05
TOTAL:	100%			2.80

Oportunidad mayor 4
Oportunidad menor 3

Amenaza controlable 2
Amenaza grave 1

La tabla anterior muestra que el resultado es satisfactorio para el banco puesto que el 2.80 significa que está más arriba del nivel de confianza de 2.5, siendo las Oportunidades las que superar a las amenazas. La **Preparación Mediante Maestrías** que tienen sus empleados en el exterior del banco hace que se vuelvan más competitivos. En cambio la amenaza más preocupante para el banco son **las Regulaciones y las Normas Legales ejercidos por el gobierno.**

3.- Estructura de un análisis FODA cuantitativo del proceso para el Banco Oro

Este trabajo fue preparado gracias a la colaboración de un funcionario del Banco, con este funcionario se seleccionaron los factores internos y los factores externos considerados más importantes para el Banco, enfocado a las actividades de Recursos Humanos o Talento Humano, igualmente se hizo conjuntamente una clasificación de estos factores en orden de importancia de 1 a 5 para que sirvan de base para luego asignar los pesos a cada uno de ellos. Pese a la NO colaboración de los Directivos del Banco en Quito en el proceso para incorporar nuevo personal al Banco, este funcionario colaboró en este análisis FODA y también en las encuestas y cuyos resultados se presentan más adelante

RESULTADOS BANCO ORO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>1.- Buen ambiente laboral contribuye a dar seguridad y confianza en los empleados que laboran en el banco, y los hace más eficientes y</p> <p>2.- Contar con personal calificado, capacitado y desarrollado repercutirá en una mejor atención servicio y satisfacción de los clientes del Banco</p> <p>3.- Buen trato al personal por parte de Jefes, supervisores y directivos del banco, se refleja en el buen trato, atención y servicio a los clientes del banco</p> <p>4.- Excelentes oportunidades de ascensos y promociones para el personal repercute en una alta motivación y mejora el rendimiento y eficiencia en el trabajo.</p> <p>5.- Pago de remuneraciones atractivas, en forma puntual y oportuna, contribuye a mejorar las relaciones de los empleados con sus jefes y directivos del Banco, ..</p>	<p>1.- Personal capacitado y calificado del banco, es requerido por la competencia que ofrece mejores ambientes laborales y desarrollo profesional.</p> <p>2.- Mercado provisto de grandes cambios y avances tecnológicos, permiten al banco integrarse al mundo de las nuevas tecnologías</p> <p>3.- Remuneraciones atractivas en otras entidades bancarias, permite a los empleados buscar mejores oportunidades y facilitan la movilidad</p> <p>4.- Grandes ofertas de estudios de post grado que se imparten en algunas universidades y que hacen que los empleados....</p> <p>5.- Existe un mercado potencial de microcréditos para personas más pobres o de la tercera edad, que no tienen acceso a estos instrumentos financieros....</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1.- Falta de motivación y capacitación del personal produce una baja en el rendimiento y productividad,...</p> <p>2.- Mal ambiente laboral debido a excesivos controles, desconfianza y malas relaciones interpersonales pesan en la motivación</p> <p>3.- Las falencias en el sistema administrativo, como la centralización en procesos de aprobación, generan demoras.</p> <p>4.- La tecnología utilizada en el banco es obsoleta, no se modernizan los sistemas de comunicación e información, lo cual repercute.</p> <p>5.- Bajas remuneraciones y retraso en el pago oportuno de las mismas, disminuye la motivación y baja el rendimiento y eficiencia</p>	<p>1.- Políticas y normas legales exigidos por organismos gubernamentales, causa nerviosismo, inseguridad e inestabilidad en los empleados del banco</p> <p>2.- Fuerte competencia permanente de bancos, cooperativas, mutualistas y otras instituciones financieras, exige buena atención, servicio y satisfacción a los clientes.</p> <p>3.- Productos sustitutos del retail y casas comerciales, que permiten obtener microcréditos inmediatos, con solo la tarjeta de crédito...</p> <p>4.- Un importante sector del mercado de clientes que no tiene acceso a los productos del banco, por normativas administrativas internas, podría</p> <p>5. Excesivo endeudamiento de los clientes que en determinado momento pueden caer en una situación de NO pago, por falta de asesoramiento</p>

BANCO ORO

FACTORES INTERNOS	POND.	CLASIF.	CALIF.	CALIF. POND
- Buen ambiente laboral contribuye a dar seguridad y confianza en los empleados que laboran...	20%	F	4	0.8
- Contar con personal capacitado, calificado y desarrollado, repercutirá en una mejor atención y servicio al cliente....	15%	F	4	0.6
- Buen trato al personal por parte de Jefes, supervisores y directivos del banco...	15%	F	4	0.6
- Excelentes oportunidades de ascensos y promociones...	10%	F	3	0.3
-Pago de remuneraciones atractivas, en forma puntual y oportuna, contribuye a mejorar las relaciones de los empleados...	5%	F	3	0.15
- Falta de motivación y capacitación del personal produce una baja en el rendimiento y ...	10%	D	2	0.2
- Mal ambiente laboral debido a excesivos controles, desconfianza y malas....	10%	D	2	0.2
- Las falencias en el sistema administrativo, como la centralización en procesos de aprobación, generan..s.	5%	D	2	0.1
- La tecnología utilizada en el banco es obsoleta, no se modernizan los sistemas...	5%	D	1	0.05
- Bajas remuneraciones y retraso en el pago oportuno de las mismas, disminuye,....	5%	D	1	0.05
TOTAL:	100%			3.05

Fortaleza mayor 4
Fortaleza menor 3

Debilidad controlable 2
Debilidad grave 1

La tabla anterior muestra que el resultado es satisfactorio para el banco puesto que el 3.05 significa que está más arriba del nivel de confianza de 2.5, siendo las fortalezas más importantes para el Banco **el Buen Ambiente Laboral** y **Buen Trato al personal**. En cambio tiene una debilidad preocupante que es la **Falta de Motivación y Capacitación del Personal**, que le está causando una baja en el desempeño del personal.

BANCO ORO

FACTORES EXTERNOS	POND.	CLASIF.	CALIF.	CALIF. POND
Personal capacitado y calificado del banco, es requerido por la competencia que ofrece mejores ambientes laborales y desarrollo profesional	20%	0	4	0.8
Mercado provisto de grandes cambios y avances tecnológicos, permiten al banco integrarse al...	10%	0	3	0.3
- Remuneraciones atractivas en otras entidades bancarias, permite a los empleados buscar mejores oportunidades	15%	0	3	0.45
Grandes ofertas de estudios de post grado que se imparten en algunas universidades..	10%	0	3	0.3
- Existe un mercado potencial de microcréditos para personas más pobres....	5%	0	3	0.15
Políticas y normas legales exigidos por organismos gubernamentales,	15%	A	2	0.3
Fuerte competencia permanente de bancos, cooperativas, mutualistas y otras instituciones....	10%	A	2	0.2
Productos sustitutos del retail y casas comerciales, que permiten obtener...	5%	A	2	0.1
Un importante sector del mercado de clientes que no tiene acceso a los productos del banco, por...	5%	A	1	0.05
Excesivo endeudamiento de los clientes que en determinado momento pueden caer en un situación de No pago,....	5%	A	1	0.05
TOTAL:	100%			2.70

Oportunidad mayor 4 Oportunidad menor 3	Amenaza controlable 2 Amenaza grave 1
--	--

La tabla anterior muestra que el resultado es satisfactorio para el banco puesto que el 2.70 significa que está más arriba del nivel de confianza de 2.5, siendo las Oportunidades las que superar a las amenazas. Contar con **personal Capacitado y Calificado** para competir con el exterior del banco hace que se vuelvan más competitivos. En cambio la amenaza más preocupante para el banco son **las Regulaciones y las Normas Legales ejercidos por el gobierno, a más de la fuerte competencia que debe enfrentar.**

4.- Estructura de un análisis FODA cuantitativo del proceso para el Banco del Pacifico.

Como ya se mencionó anteriormente, al no poder contar con la información sobre el proceso de Reclutamiento y Selección de personal para el banco, el trabajo que se elaboró en el Banco del Pacífico sobre las matrices FODA se lo hizo en base a la matriz previamente preparada con la ayuda y participación del Gerente de la Sucursal en Cuenca, con quien se seleccionaron los factores internos y los factores externos enfocados al campo de los Recursos Humanos, además se definió el orden de importancia de cada factor y se los clasificó de 1 a 5, cuyo ubicación sirvió para realizar el análisis cuantitativo posterior asignando los pesos a cada factor.

RESULTADOS BANCO DEL PACIFICO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>1.- Buen ambiente laboral contribuye a dar seguridad y confianza en los empleados que laboran en el banco, y los hace más eficientes y</p> <p>2.- Banco Calificado como AAA constituye un factor de identificación con la institución y le da una alta motivación a su personal...</p> <p>3.- Pago de remuneraciones atractivas, en forma puntual y oportuna, contribuye a mejorar las relaciones de los empleados con sus jefes y directivos del Banco, además.....</p> <p>4.- Buen trato al personal por parte de Jefes, supervisores y directivos del banco, se refleja en el buen trato, atención y servicio a los clientes del banco.</p> <p>5.- Contar con personal flexible y dispuesto al cambio, contribuye a una mejora continua en los procesos, servicios y actividades del banco.</p>	<p>1.- Mercado provisto de grandes cambios y avances tecnológicos, permiten al banco integrarse al mundo de las nuevas tecnologías</p> <p>2.- Personal capacitado y calificado del banco, es requerido por la competencia que ofrece mejores ambientes laborales y desarrollo profesional.</p> <p>3 Grandes ofertas de estudios de post grado que se imparten en algunas universidades y que hacen que los empleados....</p> <p>4.- El crecimiento del sector de la construcción de viviendas, impulsa una mayor demanda de créditos, lo cual hace que se incorpore más personal.</p> <p>5.- Remuneraciones atractivas en otras entidades bancarias, permite a los empleados buscar mejores oportunidades y facilitan la movilidad.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1.- Espacio muy limitado y los empleados no tienen la suficiente comodidad para desarrollar sus actividades, repercute en el buen desempeño...</p> <p>2.- Falta de motivación y capacitación del personal produce una baja en el rendimiento y productividad,...</p> <p>3.- Las falencias en el sistema administrativo, repercuten en el desarrollo personal y profesional de los empleados y ocasiona demoras y excesivo..</p> <p>4.- Mal ambiente laboral debido a excesivos controles, desconfianza y malas relaciones interpersonales pesan en la motivación, ..</p> <p>5.- Existe demasiada concentración administrativa en la matriz especialmente para manejar los procesos de Recursos Humanos, lo cual dificulta las labores...</p>	<p>1.- Políticas y normas legales exigidos por organismos gubernamentales, causa nerviosismo, inseguridad e inestabilidad en los empleados del banco</p> <p>2.- Fuerte competencia permanente de bancos, cooperativas, mutualistas y otras instituciones financieras, exige buena atención, servicio y satisfacción a los clientes.</p> <p>3.- Crecimiento de las Cooperativas que tienen regulaciones diferenciadas por el gobierno, favorecen a este sector en perjuicio de otros</p> <p>4.- Reducción de personal por el dinamismo que cada vez adquiere el mercado de valores en la ciudad y el país.</p> <p>5. Inseguridad organizacional y delincuencia ponen en peligro a los clientes y a los empleados del banco que realizan sus actividades con temor</p>

BANCO DEL PACIFICO

FACTORES INTERNOS	POND.	CLASIF.	CALIF.	CALIF. POND
- Buen ambiente laboral contribuye a dar seguridad y confianza en los empleados que laboran...	20%	F	4	0.8
- Banco Calificado como AAA constituye un factor de identificación con la institución y le da una alta motivación a su personal...	10%	F	4	0.4
- Pago de remuneraciones atractivas, en forma puntual y oportuna, contribuye a mejorar las relaciones de los empleados...	10%	F	4	0.4
- Buen trato al personal por parte de Jefes, supervisores y directivos del banco, se refleja en ...	10%	F	3	0.3
- Contar con personal flexible y dispuesto al cambio, contribuye a una mejora continua....	10%	F	3	0.3
-Espacio muy limitado y los empleados no tienen la suficiente comodidad para desarrollar	10%	D	2	0.2
- Falta de motivación y capacitación del personal produce una baja en el rendimiento y ...	10%	D	2	0.2
- Las falencias en el sistema administrativo, como la centralización en procesos de aprobación, generan..s.	10%	D	2	0.2
- Mal ambiente laboral debido a excesivos controles, desconfianza y malas relaciones interpersonales pesan en la motivación	5%	D	2	0.1
- Existe demasiada concentración administrativa en la matriz especialmente para manejar los procesos de Recursos Humanos, lo cual dificulta las labores...	5%	D	1	0.05
TOTAL:	100%			2.95

Fortaleza mayor 4
Fortaleza menor 3

Debilidad controlable 2
Debilidad grave 1

La tabla anterior muestra que el resultado es satisfactorio para el banco puesto que el 2.95 significa que está más arriba del nivel de confianza de 2.5, siendo la fortaleza más importante para el Banco **el Buen Ambiente Laboral** que tiene el personal. En cambio tiene una debilidad no controlable por el momento que es **la Falta de Espacio para desarrollar sus actividades el Personal, y en consecuencia falta de motivación** que le está ocasionando una baja en el desempeño del personal.

BANCO DEL PACIFICO

FACTORES EXTERNOS	POND.	CLASIF.	CALIF.	CALIF. POND
-Mercado provisto de grandes cambios y avances tecnológicos, permiten al banco integrarse al mundo de las nuevas tecnologías	20%	0	4	0.8
-Personal capacitado y calificado del banco, es requerido por la competencia que ofrece mejores ambientes laborales y desarrollo profesional	15%	0	4	0.6
- Grandes ofertas de estudios de post grado que se imparten en algunas universidades..	10%	0	3	0.3
-El crecimiento del sector de la construcción de viviendas, impulsa una mayor demanda de...	5%	0	3	0.15
- Remuneraciones atractivas en otras entidades bancarias, permite a los empleados buscar...	5%	0	3	0.15
-Políticas y normas legales exigidos por organismos gubernamentales,	15%	A	2	0.3
-Fuerte competencia permanente de bancos, cooperativas, mutualistas y otras instituciones....	15%	A	2	0.3
-Crecimiento de las Cooperativas que tienen regulaciones diferenciadas por el gobierno, favorecen a este sector en perjuicio de otros	5%	A	2	0.1
- Reducción de personal por el dinamismo que cada vez adquiere el mercado de valores en la ciudad y el país.	5%	A	1	0.05
- Inseguridad organizacional y delincuencia ponen en peligro a los clientes y a los empleados del banco que realizan sus actividades con temor	5%	A	1	0.05
TOTAL:	100%			2.80

Oportunidad mayor 4
Oportunidad menor 3

Amenaza controlable 2
Amenaza grave 1

La tabla anterior muestra que el resultado es satisfactorio para el banco puesto que el 2.80 significa que está más arriba del nivel de confianza de 2.5, siendo las Oportunidades las que superan a las amenazas. Este Banco aprovechó **Los Cambios Tecnológicos** en el mercado para integrarse al mundo de las nuevas tecnologías y competir con el exterior. En cambio la amenaza más preocupante para el banco son **las Regulaciones y las Normas Legales ejercidos por el gobierno, a más de la fuerte competencia que debe enfrentar.**

5.- Cuadro resumen de conclusiones

A fin de determinar los parámetros sobre los cuales se manejan los factores internos y externos relacionados con la Administración del Talento Humano de los bancos analizados, se presenta el siguiente resumen de resultados:

Banco	Factores Internos	Factores Externos
Del Austro	2.70	2.75
Guayaquil	3.05	2.80
Oro	3.05	2.70
Pacífico	2.95	2.80

Estos resultados muestran que los cuatro bancos analizados superan en buena medida el nivel de seguridad de 2.5 y en consecuencia se los considera en una buena posición en el manejo de sus Recursos Humanos. Cabe resaltar y destacar que tanto en los factores internos como en los externos se encontraron aquellos factores que prevalecieron o pesaron más en la Gestión del Talento Humano:

FORTALEZAS

- El buen Ambiente Laboral que mantienen los 4 bancos como su principal fortaleza, hace que las actividades bancarias tengan muy buenas relaciones internas entre empleados y empleadores.
- El pago de remuneraciones oportunas es una fortaleza que está presente en los cuatro bancos aunque con diferente peso, pero que sin ninguna duda constituye algo fundamental para las personas que viven de un salario.
- Para tres bancos, las oportunidades de ascensos y promociones que tienen sus empleados son una fortaleza muy apreciada y aprovechada y que significa una motivación para laborar en cada institución bancaria.
- El buen trato al personal es una fortaleza muy importante para tres de los cuatro bancos y se la considera una gran prioridad ya que le permite mejorar el rendimiento y productividad de su personal.
- Contar con personal muy calificado es la fortaleza en la que coinciden tres de los cuatro bancos, ya que esto le permite mejorar la calidad del servicio que prestan los bancos a sus clientes

DEBILIDADES

En los bancos se encontró una diversidad de debilidades que se consideran en unos casos, como controlable, y en otros casos como grave, así pues tenemos:

-Los cuatro bancos adolecen de falencias en el sistema administrativo, y la concentración en las matrices para tomar decisiones. Consideran que a veces se hace muy grave manejar procesos centralizados, las jefaturas y el personal se siente impotentes para ofrecer una mejor atención y servicio a los clientes y se destaca como las debilidades más críticas.

- Existen otras debilidades señaladas al menos por la mitad de los bancos, como la excesiva Rotación del Personal, que va de la mano con las bajas remuneraciones que se pagan y también a un mal ambiente de trabajo y la falta de motivación y capacitación al personal.

OPORTUNIDADES

Las oportunidades que se destacan en estas conclusiones se detallan a continuación de acuerdo a la frecuencia con que se presentan en los cuatro bancos:

-El aprovechamiento de un mercado provisto de grandes cambios tecnológicos, ha hecho que los cuatro bancos se provean de los mejores sistemas informáticos y hayan actualizado y mejorado sus sistemas de información y comunicaciones haciendo de sus Recursos Humanos los protagonistas en el reaprendizaje de nuevas y constantes mejoras que se pusieron al servicio de los clientes.

-Las ofertas de estudios de maestrías es otra gran oportunidad aprovechada por los Recursos Humanos de los 4 bancos que ha permitido la preparación de sus ejecutivos y empleados de todos los niveles, haciéndolos más competitivos.

-Como consecuencia de lo anterior este personal más calificado ha tenido la oportunidad de movilidad en el sistema interbancario y se ha aprovechado propuestas de mejora en su status.

AMENAZAS

Las conclusiones obtenidas en cuanto a las amenazas son variadas, pero principalmente se centran en dos que coinciden todos los bancos analizados.

-Los cuatro bancos analizados, coinciden en que las políticas y normas legales exigidos por los organismos del gobierno constituyen la amenaza número uno, lo cual ha causado nerviosismo e inestabilidad tanto en los empleados como en los niveles directivo y ejecutivo.

-La fuerte competencia entre los bancos, el crecimiento inusitado de cooperativas, las mutualistas y otras entidades financieras, se constituye en la segunda amenaza más grave que demanda un gran esfuerzo del personal para ofrecer cada vez mejor atención, servicio y satisfacción de los clientes.

CAPITULO III

PROPUESTA DE MEJORA

1.- Determinación de un sistema de mejoras en el proceso de Reclutamiento y Selección de personal

A fin de determinar y proponer un plan de mejora en el proceso de provisión de personal en los bancos analizados, fue preciso preparar y aplicar una encuesta que permita diagnosticar cuáles son las percepciones que tienen los usuarios de las prácticas, procedimientos y normas del departamento de Recursos Humanos, tanto como empleados del departamento o de otras áreas relacionadas estrechamente con esta actividad.

Por una parte fue importante diseñar la encuesta para determinar el nivel de cumplimiento del proceso de provisión de personal por parte del departamento de Talento Humano y por otra parte determinar el nivel de satisfacción de los usuarios en la aplicación de este proceso por parte del departamento de Recursos Humanos.

Para el efecto se diseñaron dos cuestionarios para hacer la encuesta a personas seleccionadas previamente y **su aplicación se la hizo siempre en común acuerdo con las personas encargadas de facilitarme la información** para desarrollar el trabajo de tesis.

Las preguntas de estos dos formatos fueron elaboradas y preparadas en función de lo que se quería medir y a través de ello lograr los objetivos de la tesis, se consultaron entonces a dos autores de procesos de Gestión del Talento Humano como lo son Martha Alles y Stephen Robins, así como también en Internet y luego fueron modeladas para aplicar en nuestro medio a empleados del sector bancario.

Los formatos aplicados para esta encuesta se insertan a continuación:

Cuestionario No.1: Banco

Para aplicar a la muestra seleccionada de personas que laboran en el Departamento de RR.HH. o de otras áreas que tengan relación. El objetivo es determinar el nivel de cumplimiento del proceso de admisión de personal al banco por parte del departamento de RR.HH.

No.	Preguntas	Si	No	Parcialmente
1	Considera usted que el Banco cuenta con el suficiente personal en el Dpto. de RR.HH., para cubrir las necesidades de provisión de nuevos empleados durante todo el año?			
2	Existe un control de cumplimiento de los procesos de Reclutamiento y Selección por parte de la Gerencia de Recursos Humanos del Banco?			
3	Son reconocidas las contribuciones que hace el departamento de RR.HH. del Banco, al seleccionar un buen funcionario?			
4	La Gerencia de RR.HH., se preocupa por el desarrollo profesional del empleado del Banco?			
5	La Gerencia de RR.HH. del banco respeta las normas establecidas por la entidad.			
6	Están establecidos de manera formal las responsabilidades, deberes y atribuciones del departamento de RR.HH. del Banco?			
7	Hay una aplicación uniforme de las prácticas y políticas de personal en el departamento de RR.HH. del Banco?			
8	La Gerencia de RR.HH. del Banco, actúa de manera práctica en la detección de problemas en materia de manejo de personal?			
9	El Departamento de RR.HH. del Banco, garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales?			
10	El Departamento de RR.HH. del Banco, racionaliza los procesos de Reclutamiento y Selección de personal, utilizando procesos aprobados por la entidad?			
11	El Departamento de RR. HH. del banco promueve en forma oportuna los cambios necesarios en los procesos administrativos?			
12	El Banco premia la eficiencia y eficacia del Departamento de Recursos Humanos?			
13	El Departamento de RR.HH. del Banco, cuenta con un Plan de ajuste y acoplamiento a las necesidades nuevas y cambiantes del proceso de Reclutamiento y Selección de Personas?			
14	El Departamento de RR.HH. aplica los procesos de incorporación de nuevos empleados de acuerdo con la Misión, Visión y Objetivos del banco?			

Cuestionario N° 2: Banco.....

Dirigido a la muestra seleccionada de personas que laboran en los Departamentos de Atención al Cliente. El objetivo es determinar, el nivel de satisfacción, en la aplicación del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal por parte del departamento de RR.HH. del banco.

Nro.	Preguntas	Si	No	Parcialmente
1	Considera usted que el banco cuenta con una política sobre el proceso de Reclutamiento y Selección de personal?			
2	Contó usted con el apoyo de un empleado del banco para conseguir el puesto donde labora actualmente?			
3	Durante el proceso de Selección fue aplicada alguna entrevista estructurada?			
4	En el proceso de Selección le fue aplicada algún tipo de pruebas psicotécnicas o de conocimientos?			
5	En el proceso de Selección se le realizó algún tipo de examen médico-pre ocupacional			
6	En su proceso de Selección, le fue suministrado el formulario de la solicitud de empleo			
7	En el proceso de Selección se le pidió la entrega de sus documentos personales y los certificados de respaldo de su currículum.			
8	Sus documentos, certificados, y más referencias personales fueron verificados por el Departamento de Recursos Humanos del banco?			
9	Realizó usted la firma de su Contrato de Trabajo, al momento de ingresar formalmente al Banco?			
10	Durante la entrevista, le fue suministrada toda la información referente a los beneficios, normatividad interna del banco, reglamentos y otra información?			
11	Durante la charla de Inducción, le fue suministrada toda la información referente a los beneficios, normatividad interna del banco, reglamentos y otra información?			
12	Se le suministro información sobre la conformación del Departamento de RR-HH. del Banco?			
13	Se enteró usted de la solicitud de personal para laborar en el banco a través de su página web			
14	Se informó usted de la solicitud de personal para laborar en el banco mediante un anuncio en el periódico?			
15	Después de haber sido contratado por el Banco, pudo usted constatar si existe un seguimiento al proceso de adaptación del nuevo empleado al banco?			

Los resultados que se obtuvieron son procesados y cuantificados más adelante, quedando como respaldo de este trabajo los cuestionarios aplicados así:

Encuesta No.1 para determinar el nivel de cumplimiento del proceso de admisión de personal al banco por parte del departamento de Recursos Humanos del Banco

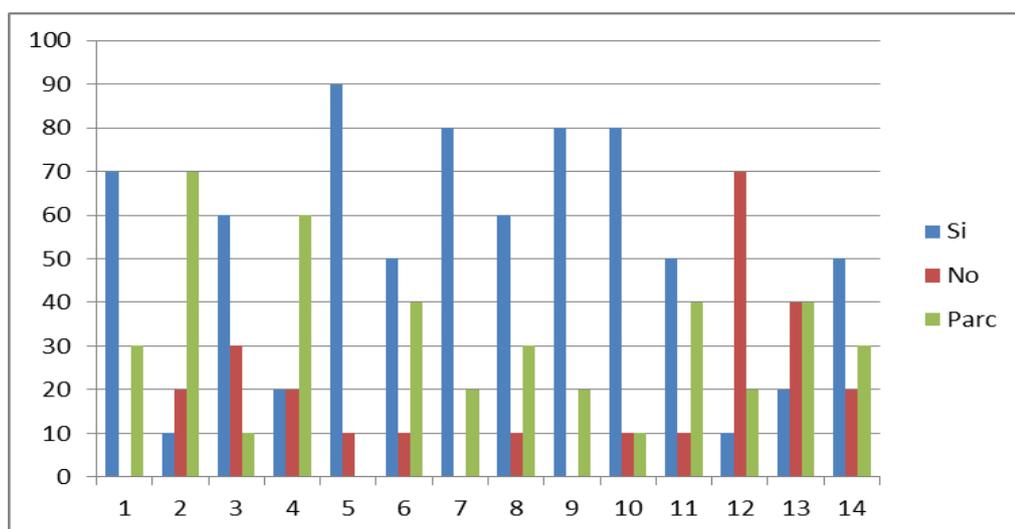
Banco	Austro	Pacífico	Guayaquil	Oro	Total
Cuestionarios	10	3	9	9	31

Encuesta No.2 para determinar, el nivel de satisfacción del cliente en la aplicación del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal por parte del departamento de Recursos Humanos del Banco

Banco	Austro	Pacífico	Guayaquil	Oro	Total
Cuestionarios	10	10	10	9	39

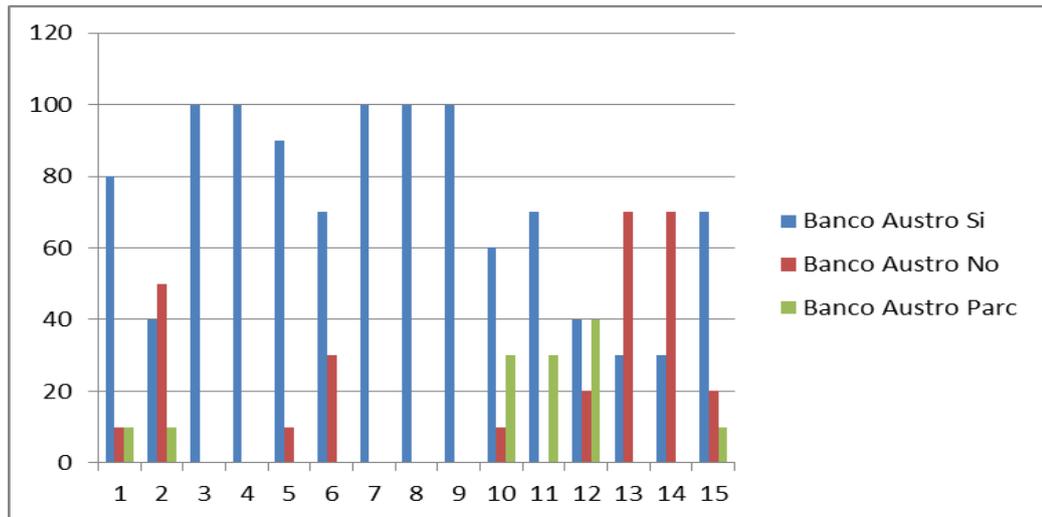
En total se aplicaron 70 cuestionarios, que involucraron en los dos casos a la casi totalidad de empleados que laboran en esas áreas, en el caso del Banco del Pacífico, el Gerente de la Sucursal consideró que solamente tres personas tienen una relación muy directa con Recursos Humanos.

1.1 Caso Banco del Austro



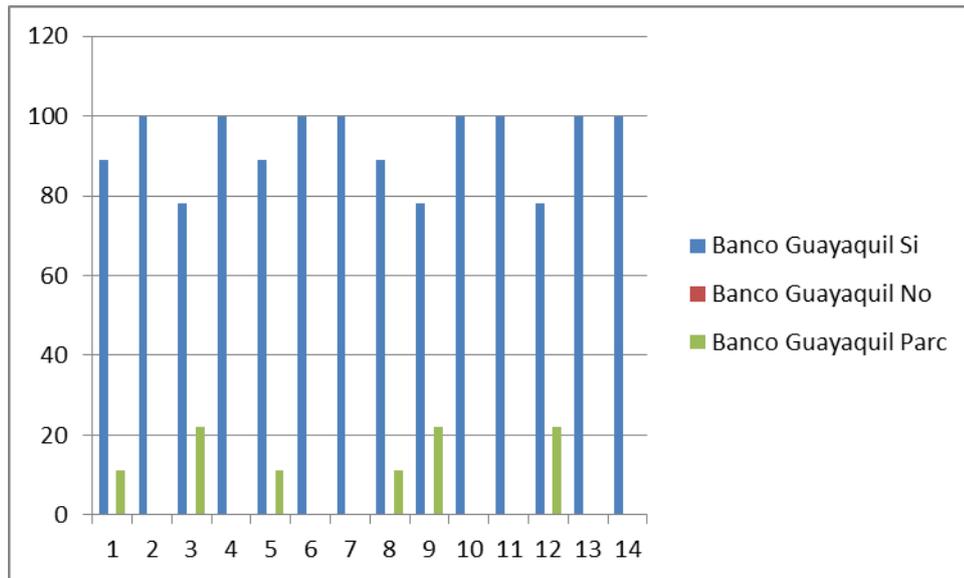
En este gráfico (encuesta No.1) se puede mostrar que las respuestas positivas a 10 preguntas predominan en la encuesta, destacándose en la pregunta 12 si el banco premia la eficiencia y eficacia del departamento de RR.HH. el 70% de los consultados responden negativamente. La pregunta 2 sobre control de cumplimiento de procesos de Admisión por parte del Dep. de RR.HH. el 70% responde solo parcialmente y la pregunta 4 sobre si la Gerencia de RR.HH. se preocupa por el desarrollo profesional del empleado, el 60% dice que parcialmente.

Caso Banco del Austro

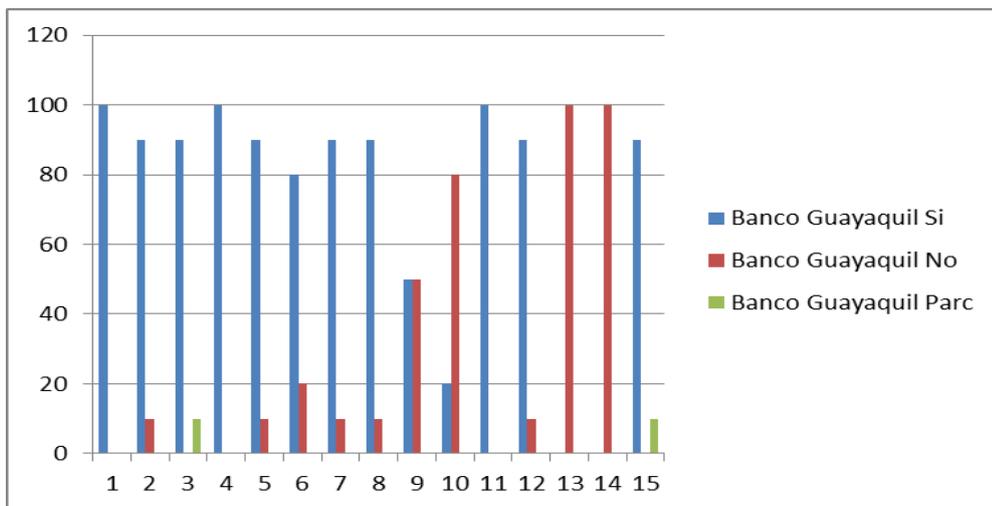


En la gráfica (encuesta no.2) se puede apreciar que 11 de 15 preguntas sobrepasan el 60% o sea el 73% de aceptación al SI, de estas 11 preguntas 5 llegan al 100% de respuestas Si, y 2 preguntas con 80%. Es de resaltar que en la pregunta 13 sobre si el encuestado se enteró de la solicitud de personal para laborar en el banco mediante la página web el 70% de la encuesta responde NO y en la pregunta 14 también el 70% dice que NO se informó de la solicitud para laborar en el banco mediante un anuncio en el periódico.

1.2 Caso Banco de Guayaquil

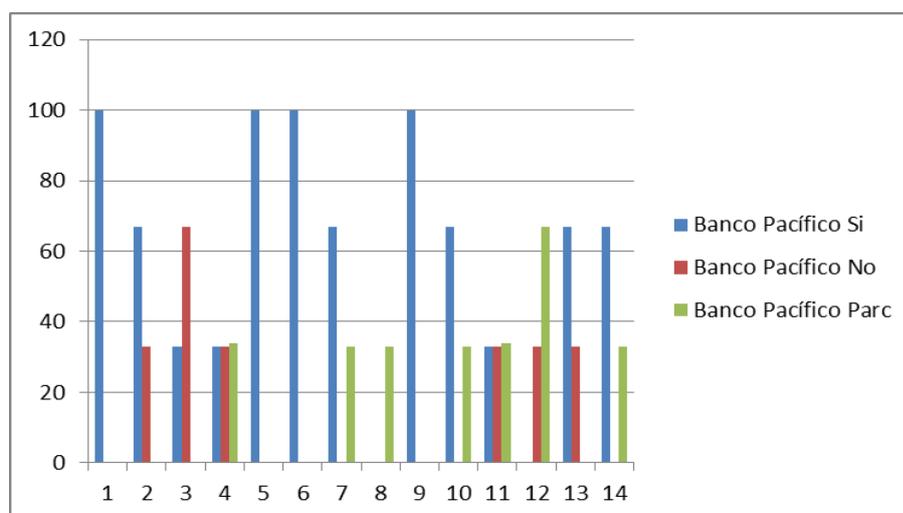


En esta gráfica (encuesta no.1) se puede apreciar que todas las respuestas son por el SI, destacándose que 8 de 14 responden 100%, 3 de 14 son el 89% y 3 con 78 %, siendo el resultado más sobresaliente de todos los bancos.



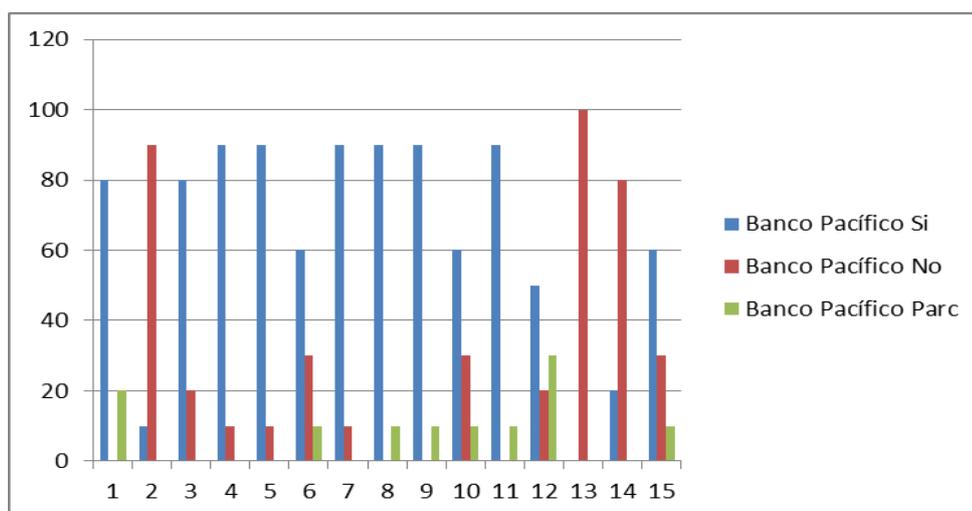
En esta gráfica (encuesta No.2) se puede observar que 3 de 15 preguntas responden por el SI al 100%, 8 de 15 responden positivamente con más del 80%. Se deben destacar que las preguntas 13 que se refiere a si la solicitud de personal para laborar en el banco, fue a través de su página web y la pregunta 14 si la solicitud de personal para laborar en el banco fue mediante anuncio en el periódico, se obtienen respuestas NO al 100%, es decir todos los encuestados dijeron NO. La pregunta 10 si durante la entrevista le fue suministrada toda la información referente a beneficios, normas, reglamentos...los encuestados responden NO en un 80%

1.3 Caso Banco del Pacífico



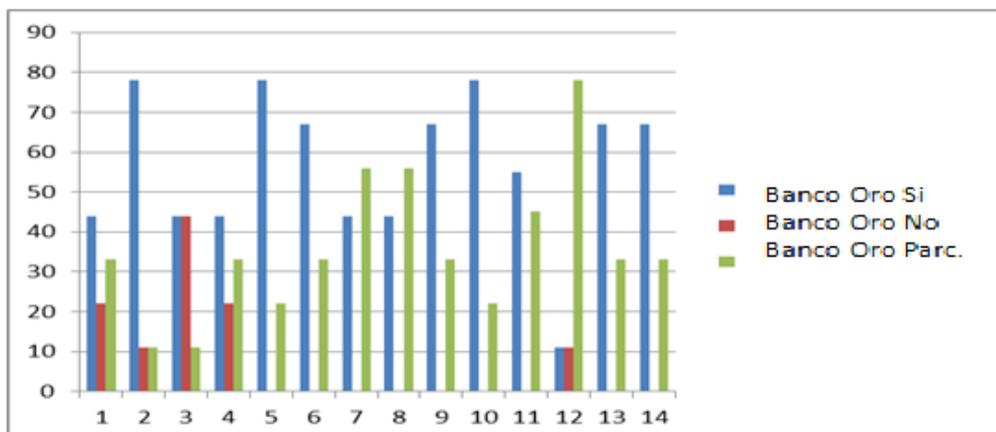
En esta gráfica (encuesta No.1) se observa que 4 de 14 respuestas se pronuncian por el SI al 100%, 4 respuestas se hacen por el SI en más del 60%. La pregunta 3 si son reconocidas las contribuciones que hace el departamento de RR.HH. del banco al seleccionar un funcionario la respuesta es NO en 67% y con el mismo porcentaje 67% responde parcialmente a la pregunta 12 si el banco premia la eficiencia y eficacia del departamento de RR.HH.

Caso Banco del Pacífico

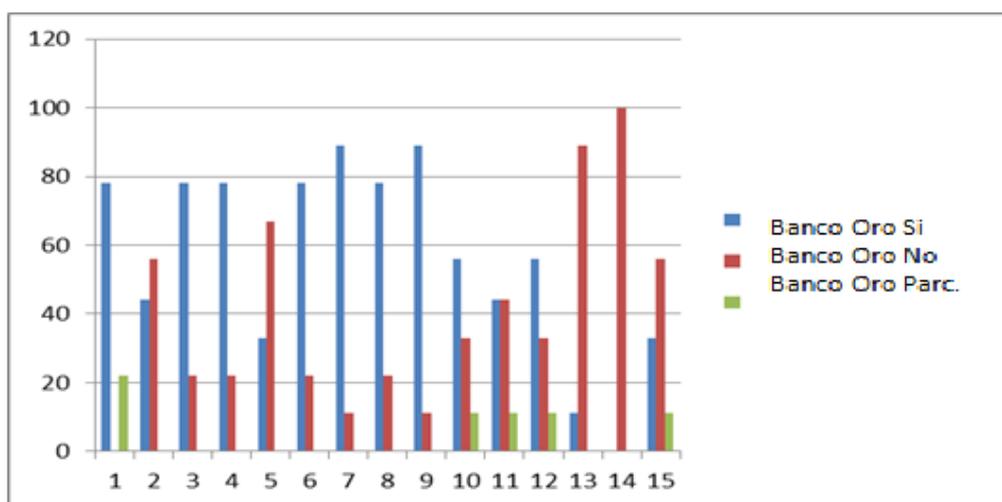


En este gráfico (encuesta no.2) 8 de 15 preguntas responden SI en un 80% y más, y además 3 de 15 responden SI en 60%. Se debe destacar el hecho de que en la pregunta 2 si contó con el apoyo de un empleado del banco para su ingreso la respuesta es NO en un 90%, en la pregunta 13 si se enteró de la solicitud de personal para laborar en el banco mediante la página web, la respuesta es NO al 100% y finalmente la pregunta 14 si se informó de la solicitud de personal para laborar en el banco mediante un anuncio en el periódico, la respuesta es NO en un 80%

1.4 Caso Banco Oro



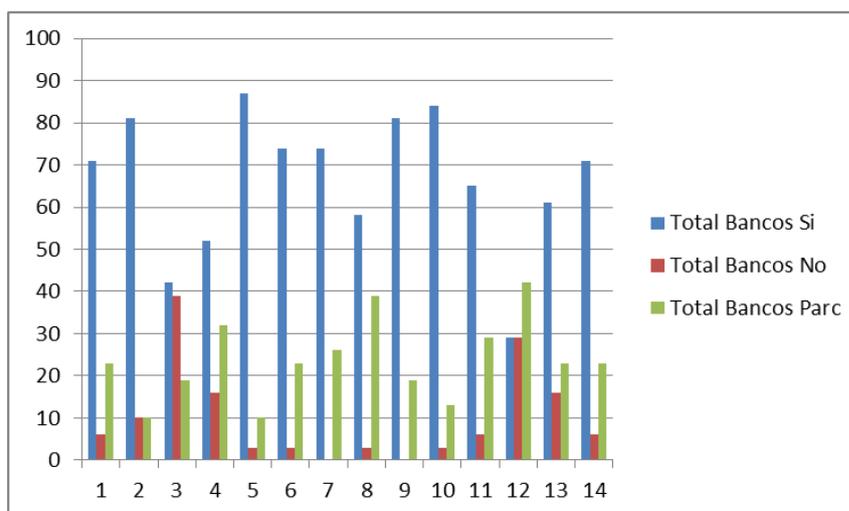
En este gráfico (encuesta No.1) se observa que 3 de 14 preguntas se pronuncian por el SI al 78%, 4 de 14 por el SI al 66%, la pregunta 12 si el banco premia la eficiencia y eficacia del departamento de RR.HH. la respuesta es parcialmente en un 78%, en general se puede decir que las respuestas en su totalidad no son satisfactorias



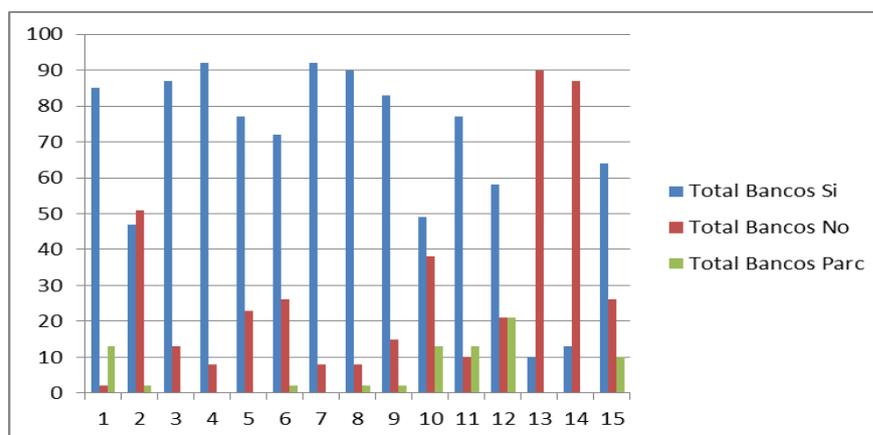
En este gráfico (encuesta No.2) se aprecia que 7 de 15 respuestas son SI entre 60% y 80%, la pregunta 5 si en el proceso de selección se realizó algún tipo de examen médico pre ocupacional la respuesta es NO en 66%, en la pregunta 13 si la solicitud de personal para laborar en el banco fue a través de la página web la respuesta es NO en 90% y en la pregunta 14 si se informó de la solicitud para laborar en el banco mediante anuncio en el periódico la respuesta es NO al 100%

Cuadro de Resultados Generales

Ver Anexo de gráficos, presentado por cada pregunta para los cuatro bancos.



En esta gráfica (Encuesta No.1 total para los cuatro bancos) se puede observar que 4 de 14 preguntas con respuesta SI superan el 80%, 4 de 14 responden SI en más del 70% y 2 de 14 responden SI en más de 60%, lo cual demuestra un resultado positivo para la encuesta 1.



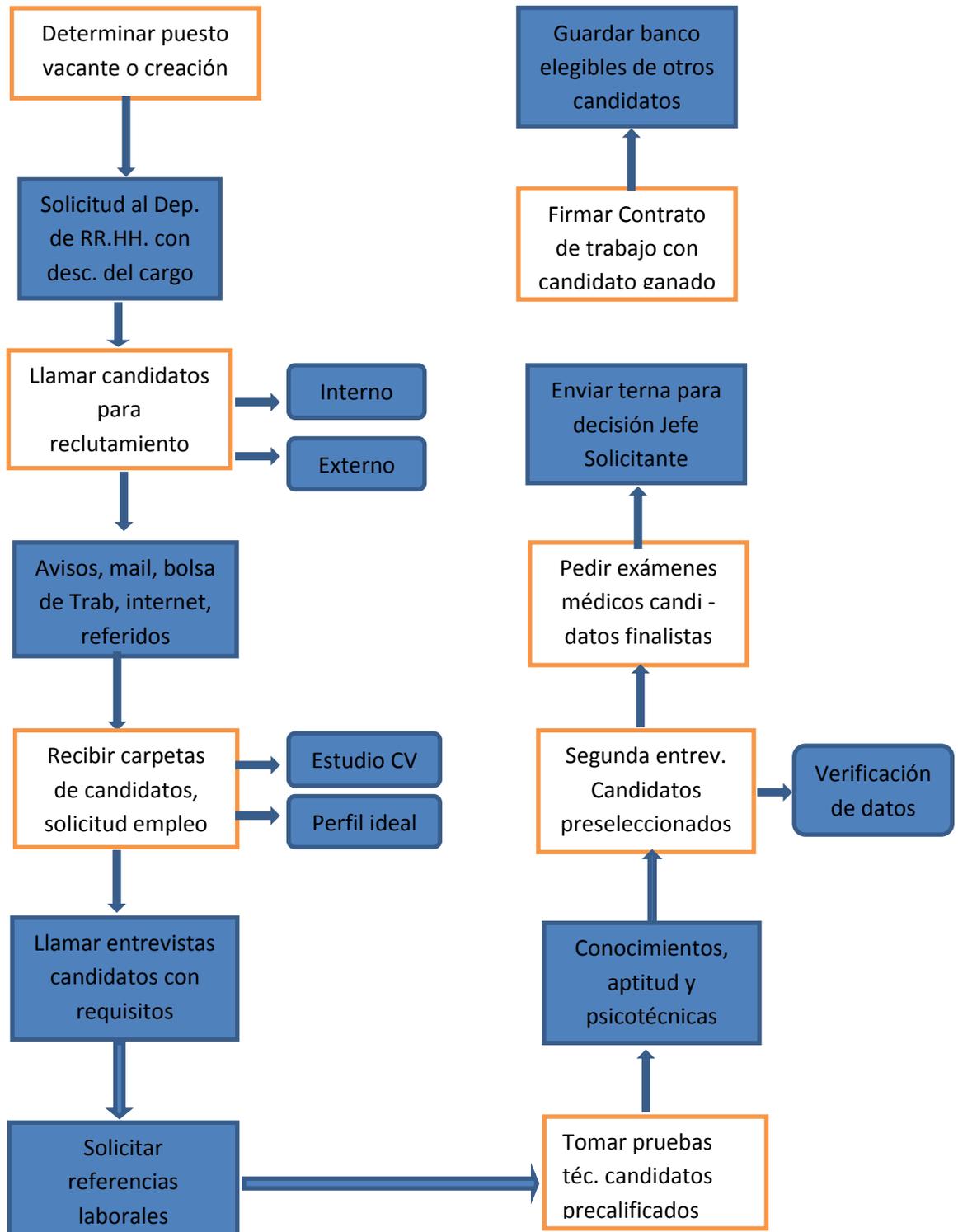
En esta gráfica (Encuesta No.2, al total de los 4 bancos) se observa que 6 de 15 preguntas tienen respuesta SI en más del 80% de los consultados, 3 de 15 responden SI en más del 70% y una de 15 responde SI en más del 60%. Se debe destacar que la pregunta 13 si se enteró de la solicitud de personal para laborar en el banco a través de la página web la respuesta es NO en 90% y la pregunta 14 si se informó de la solicitud de personal para laborar en el banco mediante un anuncio en el periódico la respuesta es NO en más de 80%. El resultado general en los 4 bancos, muestran un resultado positivo, no obstante haberse encontrado algunas contradicciones que se señalaron en el FODA.

2.- Procesos que generan valor agregado y que incidan en la atención, el servicio y la satisfacción del cliente

Procesados los resultados tanto en la elaboración de las matrices FODA (ver resultados cuadro resumen capítulo 2, página 64) como en la aplicación de las dos encuestas (ver cuadro resumen de resultados en el capítulo 3, página 70) estaba sobre entendido que no se iban a producir resultados absolutos, pero si señalan una clara tendencia a la aprobación de la aplicación de los procesos de Reclutamiento y Selección del personal en los bancos.

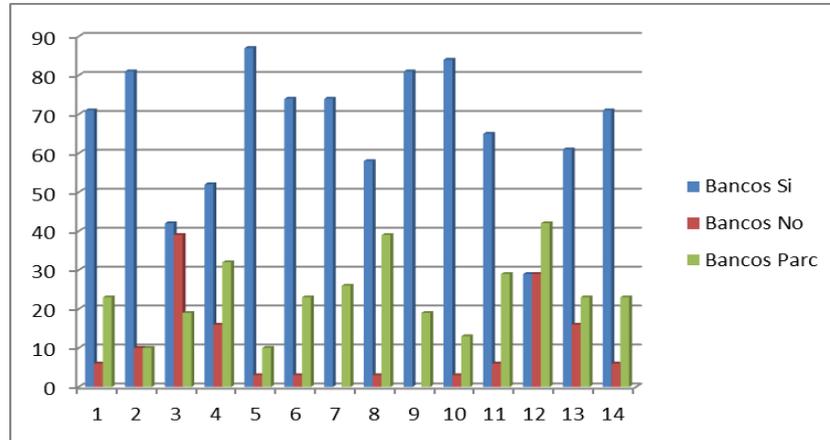
Por lo tanto se plantea la siguiente propuesta mediante un Flujo Grama que constituye la secuencia que deben seguir los bancos analizados en cada uno de los procesos de provisión de personal:

Flujo grama de Propuesta de Mejora



Analicemos el cuadro siguiente con respecto a las encuestas

Encuesta 1: determinar el nivel de cumplimiento del proceso de admisión de personal al banco por parte del departamento de RR.HH. Todos los bancos



La lectura es muy clara respecto a las respuestas SI a las 14 preguntas, pues 10 de ellas sobrepasan el 60% de aceptación, y además que de esas 10, 4 preguntas superan el 80% consolidándose un 62.5% de aceptación

Entonces **destacamos algunos de los procesos que generan valor** y que son:
El control y cumplimiento de los procesos de provisión de personal por parte del Departamento de Recursos Humanos.

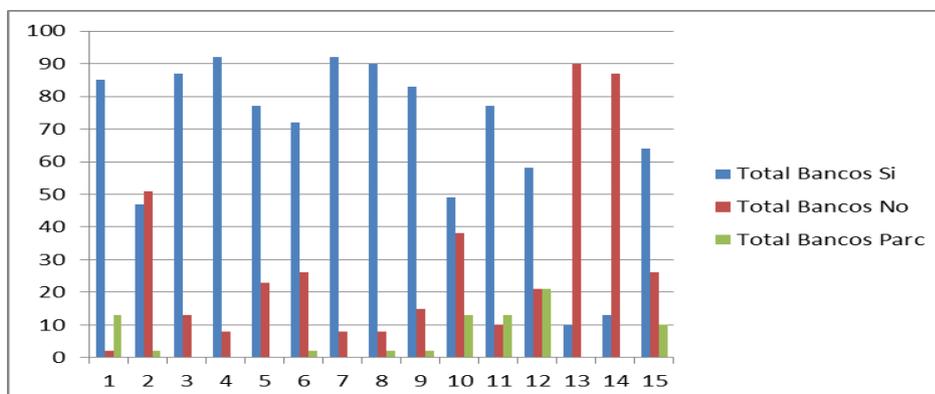
Contar con una Gerencia de RR. HH., que respeta las normas establecidas por la entidad

El Departamento de RR.HH. del banco garantiza el cumplimiento de la normativa legal

El Departamento de RR.HH. del banco racionaliza los procesos de provisión de personal utilizando procesos aprobados por la entidad

Existe una aplicación uniforme de las prácticas y políticas de personal en el Departamento de Recursos Humanos del banco.

Encuesta 2: Determinar el nivel de satisfacción del cliente interno, en la aplicación del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal por parte del departamento de RR.HH. del banco. Todos los bancos



Se puede apreciar que las respuestas SI a las 15 preguntas evidencian que 9 de ellas sobrepasan el 70% que exactamente significa 60% de aceptación. Es de destacar que las preguntas 13 y 14 tienen una respuesta NO con más de 80%, y se refiere la 13 a que la solicitud de personal no fue mediante anuncio en un periódico y la 14 se refiere a que el banco NO tiene un seguimiento al proceso de adaptación del nuevo empleado al banco. En la pregunta 2 sobre si contó con la colaboración de un empleado para su ingreso al banco, el resultado es 50% NO y 45% SI.

A continuación detallo **los 6 procesos más altos que generan valor** y que, según los resultados de la encuesta superan el 80% de aceptación
 El banco SI cuenta con una política sobre el proceso de provisión de nuevo personal

Durante el proceso de selección se aplicó una entrevista estructurada
 En el proceso de selección se aplican pruebas psicotécnicas y de conocimientos

En el proceso de selección se piden y entregan documentos personales y certificados de respaldo.

Los documentos, certificados y referencias personales son verificados por el Departamento de RR.HH.

Al momento de ingresar formalmente al banco, se realizó la firma de su contrato de trabajo.

3.- El papel de los departamentos de Talento Humano

Luego de los análisis y comparaciones de los procesos de la Administración del Talento humano que se aplican en los bancos de la ciudad se han llegado a tener algunos resultados que servirán de pauta para sugerir a los departamentos de Recursos Humanos algunas **propuestas de mejora** que contribuyan a la integración de los Recursos Humanos del banco y así mejorar o cambiar aquello que se considera negativo o que producen malestar o incomodidad en los empleados.

1.- Investigar las causas por las cuales se produce un alto índice de rotación de personal y que según los resultados de las matrices FODA puede deberse a bajas remuneraciones, mal ambiente laboral, malos sistemas de comunicación e información, falta de oportunidades de progreso y desarrollo, entre otras.

2.- Las falencias en los sistemas administrativos es un denominador común en los bancos, existe un sistema de administración burocrática, demasiados trámites en las aprobaciones de créditos, servicios al personal, atención a los clientes, en varios niveles hasta llegar a la Gerencia o Vicepresidencia.

3.- El Centralismo en la toma de decisiones por parte de las matrices de cada banco repercute en la demora en la ejecución de muchas actividades que bien podrían simplificarse delegando atribuciones a las sucursales

4.- La falta de oportunidades de progreso y desarrollo para los empleados y mandos medios de los bancos desmotiva y obliga a una constante búsqueda de mejores alternativas fuera del banco, haciendo que la

institución realice permanentes procesos de selección para llenar las vacantes que se producen.

5.- Se hace necesario emprender en los bancos en una Cultura de Aprendizaje y Mejora Continua a fin de motivar a los empleados y alentarlos en su desarrollo personal y profesional. Programar capacitaciones por áreas, ejecutarlas y evaluarlos puede contribuir a reducir en buena medida los índices de rotación-

6.- Realizar estudios de valoración de cargos para la aplicación de un sistema técnico de remuneraciones en función del puesto.

7.- Analizar algunos componentes de la remuneración variable que pagan los bancos y otros que puedan incorporarse en base a evaluaciones de desempeño y de los resultados que se alcancen.

8.- Adoptar medidas más estrictas de seguridad a fin de prevenir y evitar que la delincuencia común cometa atracos, robos, asaltos al banco y a sus clientes y así garantizar de alguna forma la integridad de las personas

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

OBJETIVO GENERAL

Realizar una investigación y análisis comparativo del proceso de Reclutamiento y Selección de personal aplicado en el sistema bancario de Cuenca, concretamente en los bancos: Oro, Pacífico, del Austro y Guayaquil proponer un sistema de mejoras.

A fin de respaldar los diagnósticos de los procesos de Reclutamiento y Selección de personal, se visitó cada banco con el propósito de conocer documentos, informes, registros que permitan llegar a conclusiones que sirvan de base para hacer las recomendaciones en cada caso y proponer las mejoras que contribuyan a generar valor a los procesos existentes.

Se logro conseguir toda la información en el banco del Austro, los Bancos Pacífico y Oro no aportaron con la información del proceso de provisión de personal. Ante esta situación **se optó por incorporar a este trabajo al Banco de Guayaquil** por la oportunidad que se tuvo de conseguir información con una funcionaria de Recursos Humanos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Elaborar un diagnóstico sobre los procesos de Reclutamiento y Selección de personal que se aplican en los Bancos: del Austro, Oro, Pacífico y Guayaquil

Aunque en la práctica no participaron los bancos Pacífico y Oro, para diagnosticar los procesos de provisión de personal en cada uno de ellos, la información obtenida en base a las matrices FODA con las factores Internos y Externos y la aplicación de los dos cuestionarios para la encuesta, compensó de gran forma esta falta de información inicial puesto que se obtuvieron los resultados que se plantearon en la tesis pues los usuarios de la aplicación del proceso de provisión de personal nuevo, reportaron los datos que necesitábamos saber.

2. Realizar el análisis comparativo de los procesos.

En los capítulos II y III se expresa el análisis comparativo que se realiza entre los bancos participantes.

3. Preparar una propuesta de mejora en los procesos de provisión de personal que más agregan valor.

En el capítulo III se muestran los resultados alcanzados a través de esta investigación y se realizan las propuestas de mejora.

ASPECTOS TECNICOS Y BIBLIOGRAFICOS

1.- Una importante fuente de información la constituyó el Internet en la que se hicieron varias consultas relacionadas con procesos de gestión del talento humano en general y del proceso de provisión de personal en particular cuyos **link se hacen constar en cada tema consultado y desarrollado**, se incluyen en estas consultas, dos videos relacionados con el tema involucrado en este trabajo.

2.- Se realizaron las entrevistas iniciales con las personas que me facilitaron la información conforme se explica en el inicio del capítulo 2 y también se lo hizo para aplicar las matrices FODA preparadas previamente y además con la aplicación de los cuestionarios de las dos encuestas y cuyos resultados se conocieron en los capítulos 2 y 3

3.- Se realizaron los análisis comparativos en el proceso de reclutamiento y selección de personal de cada banco, para establecer mediciones que permitan obtener datos cuantitativos y cualitativos (logrado con las encuestas, ver formatos contestados por empleados de los bancos y cuadro comparativo de resultados totales de los bancos).

Además de lo expuesto en estas conclusiones y recomendaciones se destaca las propuestas de mejora planteadas en el capítulo 3

BIBLIOGRAFIA

Textos

CHIAVENATO, Idalberto Gestión del Talento Humano, 3ª edición, Ediciones Mcgraw Hill, México, 2009.

CHIAVENATO Idalberto, Administración en los Nuevos Tiempos, última edición año 2004, editorial Mcgraw Hill, México.

ROBINS STEPHEN, JUDGE TIMOTHY, Comportamiento Organizacional, décimo tercera edición, editorial Pearson Prentice Hall, México 2009

DESSLER Gary, Administración de Personal, editorial Pearson Prentice Hall México 2009

CHIAVENATO Idalberto, Innovaciones de la Administración, Tendencias y Estrategias, Los Nuevos Paradigmas, quinta edición, editorial Mcgraw Hill, México 2010

DESSLER Gary, VARELA Ricardo Administración de Recursos Humanos, enfoque latinoamericano, Tercera Edición, 2008

Direcciones Electrónicas de Internet

<http://scholar.google.com.ec/intl/es/scholar/libraries.html>

<http://scholar.google.com.ec/intl/es/scholar/citations.html>

<http://scholar.google.com.ec/intl/es/scholar/help.html>

<https://www.google.com.ec/search?q=Flujogramas%20de%20procesos%20de%20reclutamiento%20&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:es-ES:official&client=firefox-a>

Bibliotecas digitales

[Biblioteca Digital de la UDA](#)



http://books.google.es/books?id=OoIqbsxUs4C&pg=PA2&lpg=PA1&ots=VbPWse88vN&dq=Selecci%C3%B3n+de+personal&lr=lang_es&hl=es&output=html_text

http://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=P4RvsNtpEt8C&oi=fnd&pg=PA1&dq=atenci%C3%B3n+al+cliente+2011&ots=3dKjJHWhqm&sig=ex5a1bjoNyXrSKY1Nrt0CfddQ_k

<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3263>

ANEXOS

Documento insertado Banco del Austro

POLÍTICAS ESPECÍFICAS DE INCORPORACIÓN DEL PERSONAL

PLANIFICACIÓN DE NECESIDADES DE PERSONAL

El departamento de RRHH debe realizar un pronóstico de necesidades, a fin de garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas esté disponible cuando y donde se necesite.

El pronóstico de necesidades, se debe basar en las metas de crecimiento planteadas para cada producto o área del negocio, a fin de determinar el número y perfil de empleados que el Banco del Austro S.A. requerirá en el periodo analizado, y así poder lograr sus objetivos establecidos. Esto se realizará en coordinación con el Departamento de Organización y Procesos.

Se debe definir escalas o grados Jerárquicos, con el propósito de establecer claros niveles de autoridad, responsabilidad, dependencia, reporte y ascensos graduales. El personal de empleados y funcionarios que laboran en el Banco se acogerá a los siguientes cargos o posiciones jerárquicas.

Nivel 0: Presidencia

Nivel 1: Alta Gerencia / Gerencia General

Nivel 2: Mandos Altos / Gerencia de División

Nivel 3: Mandos Medios / Gerentes; Subgerentes

Nivel 4: Mandos Medios / Jefes Departamentales; Jefes de Agencias / Oficiales Sr.

Nivel 5: Mandos Básicos / Supervisor; Oficial; Analista

Nivel 6: Nivel Básico / Asistente; Auxiliar

Al efecto obtendrá aprobación del Gerente Nacional Administrativo y RRHH y Gerencia General, y ejecutará la planificación de las necesidades de personal con el propósito de asignar el número de personal requerido en cada área.

La metodología utilizada para proceder con el levantamiento de perfiles por competencias, es MPC "Modelado de Perfiles por Competencias", la misma que se planifica en base a reuniones Gerenciales o Jefaturas de Área, donde se obtiene la definición de todas las actividades del cargo conjuntamente con la Frecuencia (F), Complejidad de la misma (CM) y Consecuencia de Errores (CE).

Las funciones del personal del Banco serán levantadas por el Depto. de O&P de acuerdo a los procedimientos de cada área y cargo; quienes deberán notificar al **Depto.** de RRHH toda vez que existan cambios en los procedimientos de manera que se pueda actualizar los perfiles de cada cargo.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Cuando exista una vacante dentro de la estructura organizacional, el Gerente/Jefe del área debe emitir el "Requerimiento de Personal".

La primera opción para cubrir vacantes, la tienen los colaboradores del Banco, esto con la finalidad de promover el desarrollo de carrera.

POLÍTICAS ESPECÍFICAS DE INCORPORACIÓN DEL PERSONAL

Se podrá contratar personal que tenga primer grado de consanguinidad con empleados que trabajan en el Banco siempre y cuando se autorice por los Gerentes de las divisiones y Gerencia Nacional Administrativa y de Recursos Humanos. En este caso, los colaboradores con relación de parentesco trabajarán necesariamente en departamentos diferentes y sin ningún tipo de interdependencia. De darse que ocurran matrimonios o uniones libres posteriores al ingreso, se reportará obligatoriamente a Recursos Humanos, a efectos de que se cumpla esta política.

Reclutamiento Interno:

El Departamento de Recursos Humanos comunicará a todos los Colaboradores sobre la existencia de una posición vacante, utilizando instrumentos de información masiva como el e-mail y la Intranet. No aplicará la selección interna en casos de:

Cargos básicos que no impliquen un crecimiento a ningún colaborador, ó

Cuando se identifique que no se cuenta con personal que cubra los requerimientos para el cargo vacante.

Podrá aplicar todo el personal de la Institución que cumpla con los siguientes requisitos básicos:

Mínimo un año en su función actual.

Cumplir con el perfil básico requerido para la función según el sistema de competencias.

Enviar al Depto de Recursos Humanos el "Formato de Reclutamiento RH-002" aprobado por su Línea de Supervisión directa. Es obligación de Recursos Humanos agradecer a todos los candidatos que participaron en el proceso.

El resultado del proceso se presentará en el "Informe Integral de Evaluación RH-003", cuyo original se archivará en la carpeta personal del Colaborador.

En caso de no encontrarse el perfil requerido, se iniciará la búsqueda de recursos externos.

Reclutamiento Externo:

Los medios de reclutamiento externo que utiliza el Banco del Austro S.A. son:

Herramienta electrónica: www.multitabajos.com

Base de datos interna: Hojas de Vida de potenciales candidatos que aplican para las posiciones vacantes (Física y Digital).

Bolsa de Trabajo: Convenio con empresas especializadas para cubrir vacantes laborales, colegios de profesionales, instituciones educativas de 2do., 3ro. y 4to. nivel quienes cuentan con una base de datos de posibles candidatos.

Referidos: Candidatos recomendados por personal interno de la institución.

Medios de Comunicación: Publicación de requerimientos de reclutamiento utilizando diferentes medios de comunicación oral y escrita. En este caso, se analizará el sector al cual se pretenda llegar, de esta manera se seleccionará el medio de comunicación adecuado,

POLÍTICAS ESPECÍFICAS DE INCORPORACIÓN DEL PERSONAL

previo a contar la aprobación respectiva por parte de la Gerencia Nacional de Administración y Recursos Humanos.

Todos los postulantes a los procesos de reclutamiento externo deberán completar la respectiva "Solicitud de Empleo" con toda la información del candidato, la cual será sujeta a verificación por parte del Analista de Selección.

SELECCIÓN DE PERSONAL

Todo candidato interno o externo será entrevistado y evaluado según el perfil de competencias requeridas para la nueva función.

Pruebas Psicotécnicas:

Las pruebas psicotécnicas que aplica el Departamento de RRHH servirán como un medio de evaluación de los rasgos de personalidad y potenciales, con el propósito de analizar el ajuste y pronóstico de adaptación favorable al cargo al que aspira.

Una vez realizadas las pruebas, en caso de que el aspirante no cumpla con el requerimiento, se lo excluirá del proceso de selección.

Verificación de Datos

Durante el proceso de reclutamiento externo, el analista de Recursos Humanos procederá a la verificación de los datos del candidato de acuerdo al tipo del cargo:

Tipo de Cargo	Verificación
Cargos de Riesgo Bajo	CONSEP, Función Judicial, Senescyt, Registro Civil, Buró de Crédito, Registro de Antecedentes Penales
Cargos de Riesgo Medio	Todo lo descrito en cargo de riesgo bajo Visita domiciliaria por parte de Trabajo Social para verificación de domicilio y condiciones de vivienda
Cargos de Riesgo Alto	Se contará con un proveedor de verificación de información de postulantes para cargos de nivel de riesgo alto; quien emitirá un informe completo con la siguiente información: Verificación de datos de filiación del registro civil. Visita domiciliaria. Antecedentes personales. Antecedentes judiciales Verificación de estudios. Verificación IESS. Investigación crediticia. Verificaciones laborales

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

La contratación de personal se realizará una vez aprobado el ingreso del funcionario/empleador por parte de la Gerente Nacional Administrativo y RRHH y la Gerencia General.

Se explicará las condiciones contractuales, dependiendo del tipo de

POLÍTICAS ESPECÍFICAS DE INCORPORACIÓN DEL PERSONAL

contrato vigente, que pueden ser:

Eventual: Este contrato no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días continuos o discontinuos dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días.

A Plazo Fijo por un año: cumplido el mismo puede ser renovado por otro año y luego se convertirá en contrato por tiempo Indefinido.

A Plazo Fijo por un año con un período de prueba de 90 días: cumplido el mismo puede ser renovado por otro año y luego convertirá en contrato por tiempo Indefinido.

El contrato de trabajo deberá estar firmado por el funcionario/empleador y por el Representante Legal del Banco o su delegado.

Para la firma del contrato, el nuevo funcionario/empleador deberá entregar en copias notariadas o los originales con su respectiva copia, los siguientes documentos:

Cédula de ciudadanía Formulario 107 Copia Planilla Servicios Básicos	Cédula de Identidad del Cónyuge Acta de Divorcio (en caso de ser separado/a) Acta de disolución conyugal (de haberlo)
Certificado de Trabajos anteriores Certificado de dos referencias personales que acrediten su honorabilidad Certificado de Votación Dos fotografías tamaño carnet. Cuenta de Ahorros y Copia de Carátula. Partida de Matrimonio	Declaración juramentada de Unión Libre Partida de Defunción (viuda/o) Partida de Nacimiento de Hijos Documentos que acrediten su formación académica Cursos Realizados.

El Departamento de RRHH es responsable de aperturar y mantener un File personal por cada colaborador. La custodia de las carpetas del personal será realizada por la asistente de compensaciones y beneficios.

REGISTRO EN LA BASE DE FUNCIONARIOS VINCULADOS.

La división de Riesgos establecerá y actualizará una tabla de los cargos que están considerados como vinculados encargándose de comunicar los cambios realizados en la misma al Dpto. de Recursos Humanos de forma inmediata a suscitados los mismos.

El Analista de Recursos Humanos deberá coordinar la declaración de vinculación de los funcionarios/empleados y de sus familiares que se encuentren dentro el segundo grado de consanguinidad y primer grado de afinidad.

El funcionario/empleador (vinculado) deberá elaborar, firmar y remitir al Analista de Recursos Humanos el formulario de aceptación de términos de contratación

El Analista de Recursos Humanos receptorá los formularios suscritos por el funcionario/empleador vinculado y enviará al Jefe de Reportes e

POLÍTICAS ESPECÍFICAS DE INCORPORACIÓN DEL PERSONAL

Informes Crediticios, quien es responsable del registro correspondiente.

RATIFICACIÓN DE PERSONAL

Es responsabilidad de Supervisor de Gestión de RRHH realizar el seguimiento y gestionar que realice la ratificación del personal en periodo de prueba.

La ratificación debe realizarse diez días antes de cumplirse los tres meses de ingreso del mismo, mediante la evaluación de desempeño y actuación de personal (anexo 6).

El Analista de RRHH deberá archivar el formulario de ratificación en la carpeta del empleado.

Documento Insertado Banco de Guayaquil

I. OBJETIVO

Establecer el procedimiento de coordinación de los procesos de selección entre la Consultora Price Waterhouse y el Banco de Guayaquil a fin de garantizar la dotación en los plazos oportunos de candidatos de excelente nivel que se ajusten a los perfiles de los cargos requeridos por la organización.

II. ALCANCE

Las políticas y procedimientos establecidos en este documento deberán aplicarse en todas las oficinas del Banco a nivel nacional.

III RESPONSABILIDADES DENTRO DEL PROCESO:

Banco de Guayaquil – Recursos Humanos

- Contar con los perfiles completos y actualizados, levantados previamente con la línea
- Verificar temas de pantallas: central de riesgos, superintendencia de compañías, homónimos, clientes banco, etc.
- Realizar las entrevistas preliminares antes de que la línea reciba candidatos.
- Proponer a la línea una terna de candidatos a las áreas que se ajusten a los perfiles
- Coordinar el proceso de entrevistas con la línea.
- Cumplir con los plazos de entrevista en el Banco
- Retroalimentar a la Consultora sobre los candidatos que han sido entrevistados, descartados o contratados,
- Coordinar todo el proceso de vinculación del candidato: exámenes médicos, documentos, propuesta salarial, etc.
- Coordinar el proceso de entrenamiento del nuevo colaborador.
- Proporcionar a PricewaterhouseCoopers – Asesores Gerenciales en la medida de que lleguen, todas las hojas de vida que voluntariamente los candidatos vayan a dejar a las diferentes sucursales, tanto en la Región Norte, Centro y Sur.
- Realizar publicaciones en Multitrabajos de todas las posiciones requeridas a PricewaterhouseCoopers – Asesores Gerenciales, siempre y cuando sean o no sean procesos confidenciales.
- En el caso de enviar candidatos a evaluaciones, coordinar previamente con PricewaterhouseCoopers – Asesores Gerenciales la disponibilidad y el horario antes de citar a los candidatos.
- Cumplir con los plazos establecidos para revisión en pantallas.
- Comentar oportunamente a PricewaterhouseCoopers – Asesores Gerenciales cuando los procesos se estén manejando de manera mixta es decir interna y externamente o si solo se trata de evaluaciones de candidatos a fin de que tengan claro el tipo de requerimiento solicitado.

Price Waterhouse

- Mantener una base de datos actualizada de candidatos externos
- Participar activamente en ferias, asistir a universidades, colegios, buscar diversas fuentes de reclutamiento.
- Realizar publicaciones en Multitrabajos de todas las posiciones requeridas por el Grupo Financiero Banco de Guayaquil. Si no son búsquedas confidenciales

- Reclutar a los candidatos mediante las diversas fuentes de reclutamiento
- Preseleccionar y Proponer candidatos
- Entrevistar a los candidatos internos y externos.
- Evaluar a los candidatos que participan en los reclutamientos internos del BG
- Evaluar perfiles mediante pruebas psicológicas, técnicas, según el caso.
- Verificar Referencias Laborales y Estudiantiles. Las referencias laborales deben ser mínimo de 2 trabajos anteriores, de Recursos Humanos y de Jefe inmediato.
- Elaborar Informes de Selección con los campos establecidos.
- Cumplir con los plazos de tiempos de entrega en las distintas etapas de los procesos
- Solicitar reuniones con la línea para levantamientos de perfil en el caso de búsquedas no recurrentes.
- Presentar al BG mínimo una terna de candidato por cada posición.
- Coordinar entrevistas con Recursos Humanos del BG
- Retroalimentar o Comentar en informes los resultados de entrevistas realizadas por PWC.
- Comunicar al Banco cuando un candidato se retire del proceso, o si un candidato está complicado en asistir a evaluaciones para así poder retroalimentar a la línea.
- Indicar oportunamente al Banco si en el momento de que este asista a evaluaciones comenta que tiene algún pariente en el Banco.

Gerentes de área/Vicepresidentes

- Establecer el perfil del cargo y funciones que se requieren realizar: estudios, experiencia.
- Entrevistar a los candidatos y evaluar sus conocimientos técnicos de la función a cubrirse.
- Seleccionar a los candidatos interno o externos según el perfil requerido
- Proveer de todas las herramientas y recursos necesarios para la adaptación del colaborador en el nuevo cargo.
- Responsable de la inducción de la persona en el nuevo cargo

Candidato/Colaborador:

- Asistir a las pruebas y entrevistas
- Entregar toda la información necesaria para confirmación de referencias
- Preocuparse de su adaptación y aprendizaje al nuevo puesto de trabajo

IV POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

El presente documento es un anexo a las Políticas y Procedimientos de Selección del Grupo Financiero Banco de Guayaquil

Políticas Generales:

1. Para dar inicio al reclutamiento del personal se deberá contar con el requerimiento que cuente con las aprobaciones respectivas: Vicepresidente de Área, Vicepresidente Control de Gestión, Vicepresidente de Recursos Humanos, Vicepresidente Ejecutivo-Gerente General Presidente Ejecutivo.
2. Para iniciar el proceso de reclutamiento se deberá contar con el perfil del cargo donde se establezcan todos los requerimientos que deberá tener el ocupante de dicha posición, en el caso de no contar con el mismo, la Analista de Selección en conjunto con Price Waterhouse y/o Subgerente de Desarrollo Humano/Gerente de Recursos Humanos, deberá levantar el perfil con el área solicitante.
3. Todos los candidatos deberán pasar por el proceso de pruebas psicológicas, técnicas, y médicas, antes de su proceso de contratación, así como las entrevistas que se requieran de acuerdo a su posición.
4. Las habilidades a evaluarse en cada candidato, variarán dependiendo de la posición. Los factores son: personalidad, inteligencia general, habilidad comercial, numérica, verbal, así como competencias técnicas propias de cada función.
5. El proceso de entrevistas se establece dependiendo del cargo que se está buscando:
 - a. Todos los cargos: serán entrevistados por Analista de Selección y Jefe o Gerente solicitante.
 - b. Cargos de Gestores, Jefes, Subgerentes, Jefes de Agencia: se sumarán a los anteriores, la Subgerente de Desarrollo humano, Gerente Recursos Humanos Regional, VP del área y VP de Recursos Humanos.
 - c. Para los cargos de Gerente deberán sumarse a las entrevistas los Vicepresidentes Ejecutivos - Gerente General.
 - d. Para Vicepresidentes se incluye el Presidente Ejecutivo
6. Los candidatos que llegan a la entrevista con un Gerente o Vicepresidente de área debe contar con un Informe Individual de Selección donde contemple los siguientes aspectos:
 - Resumen de situación actual e información personal del candidato
 - Resumen de formación, cursos
 - Resumen de experiencia y trayectoria
 - Informe de pruebas psicométricas, de personalidad y de ventas
 - Referencias laborales y estudiantiles (verificación de antecedentes)
 - Factores ponderados
 - Comparativo Final de Resultados
 - Conclusiones generales/ Recomendaciones
7. Es importante que Price ahonde en las entrevistas y referencias de los candidatos. La entrevista debe ser profunda donde se aborden aspectos tanto de la parte laboral como personal. De igual forma las referencias deben ser más amplias: al jefe inmediato, a RR.HH. de mínimo sus dos trabajos anteriores. En dicha entrevista con el candidato le debe quedar claro las responsabilidades, funciones a fin de que las aspiraciones del candidato se ajusten al perfil y posición requerida.
8. Ningún candidato podrá llegar a una entrevista a un nivel de Gerente o Vicepresidente sin su Informe de Selección completo.

9. El proceso de Reclutamiento y Selección se divide en ciertas etapas, que deben cumplirse plazos previamente convenidos con Price Waterhouse:
 - a. Preselección de Candidatos
 - b. Evaluación, Entrevistas y Referencias por parte de Price.
 - c. Entrevistas por parte del Banco
 - d. Selección del candidato

Cuando se traten de búsquedas nuevas, Price Waterhouse deberá levantar el perfil del cargo en conjunto con el área de Recursos Humanos y la Gerencia o Vicepresidencia solicitante

La Consultora debe buscar en sus diversas fuentes los candidatos más idóneos que se ajusten al perfil, presupuesto de la posición y demás especificaciones y condiciones del cargo. Las fuentes de reclutamiento pueden ser diversas:

- Convenios con Instituciones Educativas: Colegios, Universidades, Institutos, etc.
- Base de Datos Electrónica – Página Web del Banco
- Anuncios de Prensa
- Envío voluntario por correo de hojas de vida de personas atraídas por el prestigio de la Empresa.
- Personas referidas por funcionarios de la Empresa.

10. A fin de mantener una base actualizada de candidatos la Consultora debe programar visitas a las diferentes ciudades de las distintas regiones a fin de contar con una base y proveer de candidatos listos para ocupar las distintas posiciones.

11. Es importante mantener una bitácora actualizada y cronológica de los diferentes momentos del proceso, es importante tener las fechas en que por algún motivo el proceso se detiene por algún tema interno del Banco, y las fechas en que se reinicia el mismo.

12. En el caso de que el proceso se declare standby o se cambie sustancialmente el perfil, se deberá hacer un nuevo requerimiento.

13. Cuando BG refiera candidatos y se requieran considerar en un proceso deben ser considerados como candidatos adicionales a la terna que PWC debe presentar.

Varios Coordinación/Price

1. Los procesos que coordinamos con Price son aquellos cargos de nivel operativo y de apoyo o táctico, que no tengan personal bajo su responsabilidad:
 - o Asistente Recibidor – Pagador
 - o Auxiliares
 - o Asistentes
 - o Atachés
 - o Promotores
 - o Asesores

- Analistas
- Vendedores
- Ingenieros, Mantenimiento, Sistemas, etc.

Actividad	Detalle	Tiempo	Responsable	Observaciones
Levantamiento de Perfil	Cuando se tratan de búsquedas que se realizan por primera vez, se coordina máximo al día siguiente de recibir la solicitud, una reunión con la línea y Price.	1 día	Banco	En dicha reunión se levantan todos los aspectos del perfil, sueldo, funciones, etc. Aplica la reunión cuando son búsquedas por primera vez
Formaliza Requerimiento	Terminada la reunión se envía por mail el requerimiento en el formato establecido a Price para formalizar la solicitud y documentar lo hablado en la reunión.	-	Banco	El mismo día de la reunión el formulario debe estar con toda la información necesaria para poder iniciar la búsqueda, remuneración, horarios, tipo de contrato, responsabilidades, entre otros.
Reclutamiento y entrega de Cuadro Preselect	Consultora busca en sus diversas fuentes candidatos que se ajusten al perfil y entrega el cuadro preselect con toda la información pertinente para ser revisados en pantallas: nombres, numero de cedula, aspiración actual, cargo y empresa actual.	3 días	Price	La búsqueda se realizará de las bases con las que se cuentan, al final del día 3 habremos recibido el cuadro con la información. Es importante se envíe un número mínimo de 6 candidatos por búsqueda a fin de contar con opciones que queden luego de los filtros de pantallas, pruebas y entrevistas. En el caso de las sucursales, es importante poder contar en el caso de que lleguen, hojas de vida que los candidatos entregan directamente al Banco.

- Programadores

Revisión en pantallas	Se revisan en las pantallas de central de riesgo, superintendencia, ofac, etc.	1 día	Banco	Se revisa las pantallas el mismo día de haber recibido el cuadro.
Envío y Revisión de Hojas de Vida	Una vez se ha revisado las personas en las pantallas RRHH solicita se envíen las hojas de vida para ser revisadas e indicar con quienes se continuaría el proceso.	1 día	Banco/ Price	El mismo día del envío se revisan las hojas de vida y se realiza una breve preselección y se confirma con quienes se continua.
Entrevistas Consultora, pruebas, referencias	Con los candidatos preseleccionados Price entrevista, evalúa y solicita referencias y elabora Informes Individuales.	3 días	Price	Una vez confirmado los nombres, Price tiene 3 días para entregarnos los Informes de los candidatos preseleccionados que se entrevistarán con RRHH y la línea. Los Informes serán los Informes finales Individuales
Coordinación de Entrevistas RRHH	Price coordina la primera entrevista con RRHH y a partir de eso RRHH se encargará de coordinar las entrevistas internas entre el Banco y los candidatos. A menos que haya alguna ocasión que no pueda realizar la coordinación directa pedirá ayuda a Price.	2 días	Banco	Una vez entregados los informes Price coordina con los candidatos y cita para entrevistas con RRHH, máximo 2 días. La solicitud de RRHH para realizar las entrevistas deberá ser con un día de anticipación mínimo y preferible con dos en el caso de provincias.
Entrevistas con la línea	Los candidatos que superen las entrevistas de RRHH tendrán entrevistas con la línea que serán coordinadas por RRHH	3 días	Banco	Destinamos 3 días entre las entrevistas de jefe inmediato, vicepresidente de área, etc.
		14		

		días		

- Técnicos,
 - Oficiales (sin experiencia en Banca) *
 - Gestores (sin experiencia en Banca)
 - Coordinadores (si no tiene personal a cargo)
2. Cabe mencionar que los procesos de Guardias de Seguridad son reclutados por Segusur y PricewaterhouseCoopers – Asesores Gerenciales realiza exclusivamente las evaluaciones y referencias de los candidatos solicitados. *En vista de que la mayor limitante de Price, es la búsqueda de candidatos en otros Bancos, cuando se requiera contratar Gestores u Oficiales podrá hacerse con Price únicamente si el perfil no exige experiencia en Banca. Existen ciertos procesos que deben buscarse permanentemente: Cajas, Servicios al Cliente, es importante que para estas búsquedas Price este renovando sus bases, visitando colegios, universidades, asistiendo a ferias, a fin de contar con gente preparada para cubrir estas posiciones. Dado el volumen de los procesos y las diferentes variables y situaciones que acontecen a cada uno de ellos, la comunicación y coordinación entre Price y el Banco (Selección) debe ser constante y fluida. Por lo que todos los lunes se deberá realizar una reunión entre el Banco y Price Waterhouse para revisar los procesos y ver sus avances. a fin de revisar las prioridades, tiempos, etc.
3. Es importante que a nivel nacional el área de Selección lleve un Control de los Procesos a través del formato establecido donde se lleve toda la información del proceso, cumplimiento de plazos, fechas, que candidatos participan, y demás observaciones del proceso.
4. De igual forma el Banco deberá todos los Lunes enviar a Price el Cuadro de Procesos Prioritarios, con las acciones que deben realizarse dicha semana por cada proceso a fin de enfocar y concentrarse en aquellos procesos que deben prioritariamente atenderse en la semana,

Tiempos y Etapas del Proceso

Manejamos dos tipos de Búsquedas: Procesos Individuales y Procesos Masivos. Cuando hablamos de Procesos masivos, son aquellos que requerimos desde 5 vacantes o más. Ejemplo Caja, Servicios al Cliente, etc.

- **Procesos Individuales**

Cuando son búsquedas recurrentes se reduce 1 día, pues no hay levantamiento de perfil.

Resumen de Tiempos Procesos Individuales:

Tiempos Price:

- Tiempo de envío de candidatos, cuadro preselect: 3 días
- Tiempo de entrevistas, pruebas y elaboración de informes: 3 días
- *Total: 6 días*

Tiempos Banco:

- Levantamiento perfil: 1 día
- Revisión de pantallas: 1 día
- Revisión hojas de vida: 1 día
- Entrevistas: 5 días
- *Total: 8 días*

Tentativamente los procesos individuales se cerrarían en un plazo máximo de 14 días laborales.

Actividad	Detalle	Tiempo	Responsable	Observaciones
Envía requerimiento	Apenas se recibe el requerimiento se lo formaliza mediante un mail y formato establecido.	1 día	Banco	El mismo día de solicitado a RRHH
Reclutamiento y Envío cuadro Preselect para revisión en pantallas	Price envía cuadro de candidatos para ser revisando en pantallas.	3 días		Si al final nos deben quedar 30 opciones evaluadas para entrevistas deben por lo menos pasar 40 alternativas. En estos casos recomendamos que el envío de la información para verificación en pantallas sea a medida que se procede con las evaluaciones y entrevistas en PricewaterhouseCoopers – Asesores Gerenciales.
Revisión de Pantallas		1 día	Banco	
Entrega Primer Grupo de Comparativos, entrevistas, referencias.	Price busca en sus diversas fuentes y entrevista, evalúa y solicita referencias y elabora Informes de los candidatos.	10 días	Price	Son candidatos ya pasados por pantallas, con pruebas, entrevistas, referencias, etc. El compromiso es enviar 30 candidatos al final del día 10 de haber sido confirmados.
Envío de Preselect Grupo II	Price envía cuadro para revisión en pantallas Grupo II	-	Price	Esto debe realizarse mientras se están evaluando los primeros, antes del día 10, se debe enviar el cuadro Preselect con un nuevo grupo de candidatos. Si al final nos deben quedar

				30 opciones evaluadas para entrevistas deben por lo menos pasar 40 alternativas. En estos casos recomendamos que el envío de la información para verificación en pantallas sea a medida que se procede con las evaluaciones y entrevistas en PricewaterhouseCoopers – Asesores Gerenciales.
Entrega Segundo Grupo de Comparativos, entrevistas, referencias.	Busca un segundo grupo y entrega con evaluaciones, referencias, etc.	10 días	Price	Son candidatos con pruebas, entrevistas, referencias, etc. El compromiso es enviar 30 candidatos más al día 10 de haber sido confirmado el nuevo grupo.
Coordinación de Entrevistas Grupo 1	Se realizan entrevistas con los candidatos una vez recibido los informes Las entrevistas se realizan primero con RRHH y luego (puede ser el mismo día) con la línea	4 días	Banco	Las entrevistas del primer grupo deben realizarse mientras se están recibiendo el segundo grupo de candidatos. Y las del segundo grupo cuando han finalizado el envío de estos informes. Contemplamos 4 días más por el segundo grupo.
	FIN ETAPA SELECCION	28 días		Al final de este tiempo habremos visto mínimo 60 opciones.
Confirmación de Seleccionados	Una vez entrevistados todos los candidatos, el Banco deberá enviar mediante un mail una lista de todos los candidatos seleccionados que ingresarán a la Escuela de Caja a fin de que se realicen los informes individuales.	1 día	Banco	Es importante que esta lista sea enviada inmediatamente se tengan los seleccionados,
Envío de Informe Final para	Price deberá elaborar los informes	7 días	Price	Los informes se enviarán 1 semana antes de que

contratación	mientras los candidatos se encuentran en el proceso de Escuela de Caja y entregarla a fin de que cuando esta finalice tengamos la documentación para el ingreso			concluya la Escuela de Caja.
	FIN ETAPA TOTAL CONTRATAACION	8 días		
	TOTAL	36 días		

Procesos Masivos

Resumen de Tiempos: Masivos

Tiempos Price

- Tiempo de Preselect: 3 días (mínimo 40 candidatos)
- Tiempo que envían Primer grupo de candidatos evaluados: 10 días (30 candidatos)
- Tiempo que envían Segundo grupo candidatos evaluados: 10 días (30 candidatos)
- Tiempo que envían Informes finales de los seleccionados: 7 días

Tiempos Banco:

- Revisión de pantallas: - 1 día
 - Entrevistas: 4 días (posteriores)
 - Envío de Requerimiento: 1 día
- Tentativamente el proceso cerraría en 28 días laborales.
Cierre proceso total de contratación: 36 días
- Cuando se trata de búsquedas recurrentes, el único cambio es que no se realiza la reunión de levantamiento, únicamente se corroboran datos.
 - Es importante comprender que si se dan cambios sustanciales en los perfiles, se atrasa el proceso y dependiendo del caso sería como reiniciar la búsqueda.
 - Para aquellos casos en que se entreguen a los candidatos por parte del Banco y únicamente requiera evaluaciones, la entrega se realizará hasta en 3 días laborables. En dichos casos el Banco deberá enviar la hoja de vida del candidato y el nivel con el que desea se lo evalúe.
 - Considerar 5 días adicionales, en caso de que se publique un anuncio de prensa
 - Mensualmente se entregarán resultados de la evolución y cumplimiento de los plazos y tiempos en este documento establecido.
 - Es importante considerar que en el caso de que ninguno de los candidatos enviados se ajuste a las expectativas del Banco, el proceso deberá

continuar hasta enviar candidatos, pero los tiempos de reactivación se acortan, se deberá tomar con urgencia y tener nuevos candidatos en máximo 3 días.

- Con la finalidad de que se cuente con perfiles estandarizados a nivel nacional, se revisará y levantará perfiles de los cargos tipo a fin de garantizar que el nivel de las personas que contratamos en distintas posiciones sea el mismo a nivel nacional. Teniendo en cuenta, evidentemente alguna condición especial propia de la localidad o región.

VII HOJA DE APROBACION

HOJA DE APROBACION	
Nombre del Proceso	: Procedimiento de Coordinación Price - Banco
Fecha de vigencia	: 2009
Frecuencia de revisión	: Anual
AUTORIZACION	FIRMA DE APROBACION
Carlos Hahn Vicepresidente de Recursos Humanos	_____
Carlos Loiza Price Waterhouse	_____

Información Insertada

ANALISIS DEL ENTORNO (BANCO DE GUAYAQUIL)

LO PODEMOS DEFINIR EN CIERTAS VARIABLES COMO:

FUERZAS COMPETITIVAS:

La competencia de la Banca es ardua ya que existen otras Entidades Financieras que ofrecen productos homogéneos y muy similares con mejores opciones de negocio.

FUERZAS ECONOMICAS:

Se consideran variables como tasas de interés para ver si los clientes desean colocar sus fondos en nuestra entidad o tasas bajas para ver si desean recibir préstamos.

FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRAFICAS, GEOGRAFICAS:

Dentro de nuestra ciudad la gente tiende a adquirir deudas y colocar sus inversiones en cooperativas ya que las tasas de interés son muy competitivas y los préstamos se dan con más facilidad que en los Bancos, pero aun así la gente se deja llevar por paradigmas y no analizan a fondo la seguridad que brinda una entidad bancaria a comparación de una calidad.

Las cooperativas establecidas en parroquias y zonas rurales ofrecen mayor facilidad al acceso para personas de este sector que generalmente tienen grandes capitales por la migración, por esta razón mantienen su dinero en pólizas que colocan en dichas cooperativas.

FUERZAS POLITICAS:

Actualmente existe un gran conflicto político como que los costos que son los que el Banco tenía como colchón fueron eliminados (costos de renovación de tarjeta, emisión de estado de cuenta, entrega de estado de cuenta) por lo que la rentabilidad es menor y hay que disminuir costos administrativos, de ventas y financieros.

FUERZAS TECNOLOGICAS:

El Banco de Guayaquil lanzó el novedoso Banco del Barrio, enseguida se empezaron a notar los resultados por lo que ahora el Banco del Pichincha implementó un método el Banco Vecino que como lo lanzaron luego corrigieron ciertas falencias del de Guayaquil.

A partir de esta definición de variables, el Banco plantea los factores tanto internos como externos y que se detallan a continuación, pero considero que estos factores son parte integrante de la planeación estratégica del

Banco, visto desde una perspectiva total o global y para el largo plazo. Sin embargo **es necesario enfatizar en el hecho de que esos factores tienen incidencia en las actividades de los recursos humanos del banco que son manejados a través de ese departamento** y por ello se tomaron algunos factores específicos relacionados con el análisis que se hará más adelante sin embargo de lo cual se seleccionaron los factores vinculados a la actividad de RR.HH. y que se los considera más importantes para este estudio.

Los factores internos y externos que se presentaron al banco para ser validados por la persona encargado de facilitarme la información, fueron diferentes a los que se esperaba, poniéndose de manifiesto que cada banco maneja sus factores internos y externos a discreción y no hay un denominador común, conforme se verá en el análisis posterior que se haga en este banco y que responde a la forma o percepción con que cada uno de ellos se maneja.