



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA
COORDINACIÓN DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

**INDICADORES DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA
EL SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
CASO: BANCO MERCANTIL
Proyecto De Trabajo de Grado
para optar al Título de Licenciada en Administración
Mención Gerencia de Recursos Humanos**

**Autor: Clisol Pabón.
Tutor: Maria A, Carrero.**

San Cristóbal, Noviembre de 2004.

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA
COORDINACIÓN DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

**INDICADORES DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA
EL SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
CASO: BANCO MERCANTIL**

**Trabajo presentado como requisito para optar al
Título de Licenciada en Administración
Mención Gerencia de Recursos Humanos**

**Autor: Clisol Pabón.
Tutor: María A, Carrero.**

San Cristóbal, Noviembre de 2004.

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que he leído el proyecto de trabajo de grado presentado por Clisol Pabón, para optar al título de Licenciada en Administración mención Gerencia de Recursos Humanos, cuyo título tentativo es Indicadores de gestión como herramienta para el seguimiento de las actividades de reclutamiento y selección.
Caso: Banco Mercantil

Así mismo hago constar que acepto asesorar al estudiante, en calidad de Tutor, durante el desarrollo del Trabajo hasta su presentación final y evaluación.

En San Cristóbal, a los 5 días del mes de Agosto de 2004.

María Alejandra Carrero.

C.I:

ÍNDICE GENERAL

	PP.
Lista de cuadros	vi
Lista de gráficos	vii
Resumen	viii
Introducción	9
CAPÍTULO	11
I EL PROBLEMA	11
Planteamiento del problema	11
Formulación del problema	13
Objetivos de la Investigación	14
Justificación e importancia	15
Alcances y limitaciones	16
II MARCO TEÓRICO	17
Antecedentes	17
Reseña Histórica Banco Mercantil	19
Misión, Visión, Objetivo	20
Principios y valores	20
Medición	21
Por qué medir	24
Atributos de una buena medición	24
Indicador	27
Características de los indicadores	27
Criterios de los indicadores	28
Aspectos a considerar en la formulación de los indicadores	31
Patrones para la especificación de indicadores	32
Niveles de aplicación	35
Dimensiones a evaluar por medio de indicadores	36
Indicador de gestión	37

Indicadores de gestión en el área de Recursos Humanos	38
Aplicación y utilidad de los indicadores de gestión	46
Ventajas que tiene el contar con indicadores de gestión	46
Recursos humanos: propósitos y productos principales	47
Reclutamiento de personal	48
Fases de la planeación del reclutamiento	49
El proceso de reclutamiento	54
Medios de reclutamiento	56
Canales de reclutamiento	59
Selección de personal	64
La selección como proceso de comparación	65
La selección como proceso de decisión	66
Elección de las técnicas de selección	66
Proceso de selección	67
Banca o sistema bancario	67
Características del sistema bancario	68
Definición de términos	70
III MARCO METODOLÓGICO	72
Naturaleza de la investigación	72
Diseño de la investigación	72
Población y muestra	73
Técnicas e instrumento de recolección de datos	74
IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	75
V. LINEAMIENTOS DIRIGIDOS AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL BANCO MERCANTÍL	106
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126
ANEXOS	128

LISTA DE CUADROS

CUADRO	PP
Tabla N°1	76
Tabla N°2	77
Tabla N°3	78
Tabla N°4	79
Tabla N°5	80
Tabla N°6	81
Tabla N°7	82
Tabla N°8	83
Tabla N°9	84
Tabla N°10	85
Tabla N°11	86
Tabla N°12	87
Tabla N°13	88
Tabla N°14	89
Tabla N°15	90
Tabla N°16	91
Tabla N°17	92
Tabla N°18	93
Tabla N°19	94
Tabla N°20	95
Tabla N°21	96
Tabla N°22	97
Tabla N°23	98
Tabla N°24	99
Tabla N°25	100
Tabla N°26	101
Tabla N°27	102
Tabla N°28	103
Tabla N°29	104
Tabla N°30	105
Operacionalización de variables.....	128

LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICOS	PP
Gráfico N°1.....	76
Gráfico N°2.....	77
Gráfico N°3.....	78
Gráfico N°4.....	79
Gráfico N°5.....	80
Gráfico N°6.....	81
Gráfico N°7.....	82
Gráfico N°8.....	83
Gráfico N°9.....	84
Gráfico N°10.....	85
Gráfico N°11.....	86
Gráfico N°12.....	87
Gráfico N°13.....	88
Gráfico N°14.....	89
Gráfico N°15.....	90
Gráfico N°16.....	91
Gráfico N°17.....	92
Gráfico N°18.....	93
Gráfico N°19.....	94
Gráfico N°20.....	95
Gráfico N°21.....	96
Gráfico N°22.....	97
Gráfico N°23.....	98
Gráfico N°24.....	99
Gráfico N°25.....	100
Gráfico N°26.....	101
Gráfico N°27.....	102
Gráfico N°28.....	103
Gráfico N°29.....	104
Gráfico N°30.....	105

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA
COORDINACIÓN DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

**Indicadores de gestión como herramienta para el seguimiento de
las actividades de reclutamiento y selección**
Caso de estudio: Banco Mercantil

Autor: Clisol Pabón.
Tutor: María A. Carrero.
Año: 2004

RESUMEN

La investigación se ubica en el ámbito de los indicadores de gestión como herramienta para el seguimiento de las actividades de reclutamiento y selección de personal, con el fin de determinar la influencia que tiene la definición de los mismos en el área de recursos humanos como herramienta para el seguimiento estas actividades. Se desarrollan los factores y componentes que dan cuerpo y validez a todo el proceso, de acuerdo los distintos enfoques y teorías concernientes al estudio. La metodología utilizada parte de un estudio descriptivo a través del cual se recolecta, selecciona, analiza y sintetiza los distintos elementos que lo componen, aunado a una investigación de campo, ya que los datos se toman directamente del ambiente real, suministrados por la empresa objeto de estudio; siguiendo una metodología de análisis a diferentes textos y autores que enfocan el objeto bajo estudio, para hacer su respectivo análisis y extraer los elementos que fundamentan la investigación. La población estuvo conformada por 14 gerentes y coordinadores del Banco Mercantil. Además se proponen una serie de lineamientos dirigidos al área de Recursos Humanos del Banco Mercantil para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en función de los indicadores de gestión. Finalmente se propone una serie de recomendaciones para superar las debilidades encontradas en el diagnóstico.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, según consenso entre destacados empresarios de éxito y reconocidos estudiosos de la gestión empresarial, la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI no radicará en los recursos naturales, energéticos, financieros, ni tan siquiera en la tecnología; la ventaja competitiva básica de las empresas a inicio del siglo XXI radicará en el nivel de preparación y de Gestión de los Recursos Humanos. Por lo tanto, se requiere de un esfuerzo tendiente a aprovecharlos de la mejor manera en bien del propio individuo, de la organización donde labora y del país en general.

Se considera que una institución es más competitiva mientras mejor formado tenga su recursos humano, razón por la cual deben dirigir sus funciones al incremento de su competitividad, para lograrlo debe prestarle una atención especial a su personal ya que ellos decidirán el futuro de la organización y su éxito. Disponer del personal capacitado, motivado y leal es esencial para el logro de las metas organizacionales.

Como se ha señalado anteriormente, el Recurso Humano es el capital mas importante y vital de toda organización, de allí lo imprescindible que resulta ejecutar procesos de reclutamiento y selección muy bien organizados y claramente determinados ; a fin de lograr la captación de personal altamente capacitado, idóneo y ajustado al perfil que se requiere.

Las actividades de reclutamiento y selección de personal llevadas a cabo en diversas empresas e instituciones, necesitan de información mínima para establecer el cumplimiento de sus metas, en términos de su desarrollo organizacional. Dicha información puede obtenerse a través de diversos medios entre ellos, los indicadores de gestión que permitirán entre otros aspectos, la evaluación de sus programas, actividades y proyectos.

En este sentido la implementación de indicadores de gestión como instrumento de recolección de información administrativa, han de servir de fundamento y orientación, en cuanto a estos procesos claves en toda institución.

En las instituciones bancarias, como en la mayoría de las organizaciones públicas y privadas, el departamento de Recursos Humanos lleva a cabo todos los procesos y organización del personal, como parte de sus funciones. Sin embargo, existen ciertas dificultades a la hora de seleccionar los sujetos más idóneos y calificados, de acuerdo al cargo vacante; cuando no existen los indicadores de gestión. Es por ello que en la actualidad, se ha venido incrementando la definición de indicadores especialmente en agencias bancarias, debido a que con ellos se establece claramente las cualidades y criterios que debe tener el aspirante respecto al cargo y a los propios objetivos del banco.

Con estos señalamientos, la investigación quedo estructurada en cuatro capítulos, el capítulo I esta constituido por aspectos introductorias, además de el problema, planteamiento del problema, formulación del problema, objetivos del estudio, justificación de la investigación, alcances y limitaciones. El capítulo II guarda relación con el marco teórico en el se aprecia los antecedentes del estudio, nacionales como internacionales, las bases teóricas y la definición de términos. En cuanto al capítulo III: el marco metodológico, en este se aprecia el nivel de la investigación, diseño, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos. Capítulo IV: Presentación del análisis y discusión de los resultados de la investigación obtenido a través del instrumento diseñado. Capítulo V: Se establecen una serie de lineamientos dirigidos al área de Recursos Humanos del Banco Mercantil para mejorar el proceso de Reclutamiento y Selección de personal en función de los indicadores de gestión. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones bibliografía y respectivos anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En las diversas empresas, tanto manufactureras como de servicios, para el desarrollo de procesos de mejoramiento de calidad y productividad (PMCP), así como en el área de formación, diseño y desarrollo de procesos, se ha podido constatar que las mayores dificultades se presentan en la formulación de indicadores que manifiestan el sentido y logro del mejoramiento en cada una de las unidades de gestión de la organización. La falta de seguimiento y medición del desempeño organizacional hace que se pierda credibilidad en las formulaciones estratégicas como orientaciones básicas y fundamentales de cualquier organización para el logro de sus objetivos. Se afirma con razón que “lo que no se mide, no se administra; lo que no se administra, no se mejora”.

Al referirse a las mediciones, diferentes autores han tratado el problema de la calidad y de la productividad, desde diversos enfoques y utilizando diversas terminologías; por lo tanto, se debe tomar en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón pre-establecido, en muchos casos se tiende a medirlo todo con el fin de eliminar la incertidumbre o minimizarla, para elegir las variables adecuadas para el éxito del proceso.

Por ello es necesario, que para lograr una gestión eficaz y eficiente muchas empresas cuentan con sistemas de control de gestión que soportan a la administración y permiten evaluar el desempeño de la empresa, identificando necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación del problema.

De manera que el principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Son muchos los factores que afectan el desempeño, especialmente en las áreas de Recursos Humanos al cual se ha dado poca importancia en las empresas, entre ellas la administración, las finanzas, ventas, que entre otras son consideradas áreas de conocimiento y aplicación muy subjetivas o “blandas”, sin embargo a través de indicadores de gestión se puede evidenciar la importancia que estas realmente tienen, y a través de los resultados arrojados, los gerentes pueden visualizarlos fácilmente.

El manejo de indicadores es muy complejo ya que algunas empresas solo llevan el control de aquellos procesos que son vitales para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos en algunas áreas, no obstante, cada día se integran mas empresas a la medición en todas sus áreas de negocios. El caso que ocupa la presente investigación es el referido al sector Bancario, ya que en varias entidades se evidencia la necesidad de establecer un control de medición en el área de Reclutamiento y Selección de Personal. Por las debilidades que se observan al no tener claramente establecidos los indicadores de gestión.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, la presente investigación se lleva a cabo en cualquier institución bancaria que por su caracterización son de estructuras homogéneas que puede generar un conocimiento de aplicación general, seleccionando para ello a la entidad bancaria Banco Mercantil y sus respectivas sucursales del Estado Táchira., la cual tiene implantado algunos sistemas de indicadores en el área Operativa y de Adiestramiento quedando algunas áreas Administrativas entre ellas el Reclutamiento y Selección de Personal sin el control adecuado de alguno de sus procesos y tareas a través de un sistema de indicadores.

En la actualidad la gerencia no obtiene información completa y veraz sobre el resultado de su gestión precisamente por no contar con indicadores que reflejen índices a través de los cuales se determine la eficiencia y eficacia en dicho proceso.

Formulación del problema

Con respecto a esta problemática se formulan las siguientes preguntas:

¿Cuál es la influencia que se genera en la organización ante la definición de los indicadores de gestión del recurso humano desde la perspectiva gerencial para el mejoramiento de la calidad y productividad?

¿Cuales son los factores más importantes en la evaluación del rendimiento y gestión del personal bancario en busca de incrementar los niveles de calidad y productividad?

¿Son Importantes los indicadores de gestión en el área de recursos humanos para el mejoramiento de la calidad y productividad en la institución?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar la influencia que tiene la definición de los indicadores de gestión en el área de recursos humanos como herramienta para el seguimiento de las actividades de reclutamiento y selección de personal.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el proceso de Reclutamiento y Selección de personal llevado a cabo en el Banco Mercantil.
2. Determinar la necesidad en el área de recursos humanos de incrementar los niveles de calidad y productividad en el Banco.
3. Ofrecer directrices que permitan mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en función de los indicadores de gestión en el área de recursos humanos del Banco en estudio.

Justificación e importancia

El avance de la investigación en el área gerencial ha permitido incorporar elementos nuevos que hacen más seguro y asertivo el accionar del gerente moderno. Dicho gerente requiere acudir a múltiples factores internos y externos que circundan una realidad problemática objeto de decisión

La medición es primordial para que se pueda conocer la situación real de la empresa y de esta manera planificar y mejorar los recursos existentes en los niveles de la empresa objeto de estudio, con el objetivo de gestionar la estrategia hacia la visión y misión.

Es importante resaltar, que un trabajo es desarrollado con éxito cuando se poseen los conocimientos necesarios sobre la terminología que se va a utilizar, por lo que se va a manejar los distintos conceptos relacionados con el área de reclutamiento y selección de personal, con el fin de determinar las estrategias a aplicar para el mejoramiento de sus procesos internos como aporte fundamental.

Desde el punto de vista del conocimiento la investigación permite generar un nuevo aporte que beneficiará a los empresarios y gerentes que buscan el crecimiento tanto de la empresa en el mercado permitiendo que esta logre mayor nivel de competitividad y liderazgo como el crecimiento a nivel personal. Al igual que brindará mayor utilidad al promover una cultura de medición y control para la entidad bancaria, específicamente en el área de reclutamiento y selección de personal.

Desde el punto de vista metodológico, dicha investigación se sustenta ya que con la misma se obtendrán diversidad de datos estadísticos tomados directamente de la realidad, recientes y fidedignos; con respecto a la viabilidad de la definición de los indicadores de gestión para el área a estudiar, basándose en la revisión de diversas teorías y conceptos.

Alcances y Limitaciones

El alcance de esta investigación está orientada a las entidades bancarias, utilizando los indicadores como herramienta para el seguimiento de las actividades de reclutamiento y selección y lograr el mejoramiento de calidad y productividad de la empresa; por esta razón en cuanto a lo institucional, la investigación llegara de manera indirecta a todas la entidades bancaria y de manera directa a la entidad Banco Mercantil y sus sucursales en el Estado Táchira como instituciones referenciales de la investigación.

Físicamente el alcance de la investigación pueden ser de manera indirecta en todo el territorio nacional donde quiera que exista una entidad bancaria, de manera directa el estudio impacta en las instituciones objeto de estudio. En cuanto al área del conocimiento el alcance de la investigación esta definida por los campos de exploración bibliográfica y de aplicación que pueda tener el producto de la investigación en las áreas de administración del recurso humano, respaldado por un estudio con el fin de determinar la influencia que tiene la definición de los indicadores de gestión en esta área. Constituyéndose como un aporte de carácter general para incrementar la competitividad empresarial

La perspectiva de la investigación identifica limitaciones que pueden ser significativas para el proceso, tales como:

- Disponibilidad de los gerentes para ser entrevistados.
- Fidelidad en las respuestas aportadas por encuestados.
- Tiempo disponible del investigador para trasladarse a la Entidad Bancaria y sus sucursales.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

II. 1 Antecedentes

Para la realización de la presente investigación se ha llevado a cabo una revisión de literatura vinculadas al tema, con el fin de seleccionar aquellas investigaciones y trabajos asociados con el problema planteado y que guardan relación con el objeto de estudio. Es por ello que, los antecedentes de la investigación se clasifican de acuerdo con el año de aparición y en relación a su origen, en tal sentido se empezó por narrar experiencias muy particulares que ha desarrollado la facultad de ciencias económicas y sociales de diferentes universidades a nivel nacional e internacional.

II.1.1 Nacionales

Carrero (2003) en el Táchira. Investigación realizada para la Universidad Católica del Táchira, que tiene como propósito fundamental determinar indicadores de gestión de Adiestramiento en la Gerencia de Capacitación de personal de la compañía Metro de Caracas. La investigación se enmarca dentro de un estudio de campo de tipo descriptivo, ya que se plantea una situación particular en un contexto dado. La realización del presente estudio le permitió a la Compañía Metro de Caracas el mejoramiento y optimización de sus procesos de adiestramiento.

II.1.2 Internacionales

RUA (2001), Argentina. Trabajo de investigación titulado "Indicadores de cumplimiento de la ley por parte de las instituciones de la seguridad pública en la argentina" (1996-2001), se han desarrollado de forma progresiva, partiendo de la operacionalización de relaciones entre datos estadísticos considerados útiles para observar el desempeño de las instituciones de seguridad, policías, servicio penitenciario y poder judicial en la Argentina a lo largo del tiempo. En particular, se ha buscado que, en la medida de lo posible, los indicadores que se construyen para analizar el caso argentino sean compatibles con aquellos que actualmente se generan en otros países, a fin de facilitar la realización de análisis comparativos.

GONZÁLEZ Y DE LA VEGA (2000), España. Estudio titulado "Los Sistemas de Control de Gestión Estratégica para las organizaciones" El presente estudio tiene como objetivo caracterizar los Sistemas de Control de Gestión en base a la gestión estratégica de las organizaciones. Establece un conjunto de elementos de análisis que justifican la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de la Estrategia y la Estructura de la organización, y de otorgarle al sistema de información, elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, elementos financieros y no financieros, resumidos todos en los llamados indicadores de gestión.

HERNÁNDEZ Y MÉRIDA (2000), Cuba. Investigación titulada "Indicadores de gestión y evaluación del desempeño, variables de comportamiento organizacional en el Complejo Provincial de Servicios de la Salud". El presente trabajo investigativo fue desarrollado en el Complejo Provincial de Servicios de la Salud, de Holguín, Cuba; con el fin de determinar que indicadores de gestión influyen en la evaluación del desempeño del personal objeto de estudio. Para ello se efectuó una amplia revisión bibliográfica y se utilizaron técnicas de recopilación, procesamiento y presentación de la información.

Reseña histórica

Banco Mercantil

Fue creado en Marzo de 1925, e inicio sus operaciones financieras el 3 de Abril del mismo año, bajo el nombre de “Banco Neerlandio Venezolano”, con el objeto de atender los negocios bancarios necesarios para apoyar el desarrollo económico y financiero del país, a través del otorgamiento de créditos a la industria y el comercio.

En 1927 el Banco Mercantil y agrícola era uno de los 4 únicos institutos financieros venezolanos existentes, que emitían su propio papel moneda de circulación legal, el cual era aceptado en todo el país.

En el año 1985 Banco Mercantil, desarrolla el proyecto Atención Bancaria Rápida y Automatizada, las 24 horas del día “Abra24” ofreciendo así mayor comodidad a su clientela para realizar sus transacciones bancarias.

En 1996, el Banco Mercantil se transformo en Banco Universal, lo que significó la absorción de las empresas financieras. En Abril de 1997, el banco Mercantil, Banco Universal y el Consorcio Inversionista Mercantil MARACIMA, constituyeron la empresa Mercantil Servicios Financieros C.A (MSF). En 1998 la asamblea de accionistas de Mercantil Servicios Financieros aprobó la fusión por absorción del consorcio inversionista Mercantil (MARACIMA) por parte de MSF, adquiriendo esta empresa todos los activos, pasivos y patrimonio del consorcio, el cual ceso sus actividades.

En el año 2001 se debe mencionar aparte de los muchos logros alcanzados, la fusión de Mercantil e Interbank.

Misión

Satisfacer las aspiraciones del individuo y de la comunidad donde actúa, mediante la presentación de excelentes productos y servicios financieros en diferentes segmentos del mercado, agregando valor a sus accionistas mediante la utilización eficiente de los recursos disponibles.

Visión

Ser la corporación de servicios financieros independientes de referencias en los negocios de Banca, Activos de Terceros en Administración y Seguros en los mercados que servimos.

Objetivo

Suministrar a nivel nacional e internacional una amplia variedad de servicios y productos financieros dirigidos a nuestra exclusiva clientela de los segmentos corporativos, mercado medio, pequeña y mediana industria y personas.

Principios y Valores

1. Ser el mejor proveedor de servicios financieros medido por el grado de satisfacción integral de las necesidades y expectativas de sus clientes mediante productos y servicios considerados por ellos mismos como los mejores del mercado.
2. Desarrollar una adecuada gestión de riesgos, conjuntamente con una excelente administración de activos y pasivos.

3. Ser reconocida por su solidez y sus principios éticos comprobados.
4. Mantener un enfoque continuo focalizado en el incremento de la eficiencia operativa de la organización como un todo utilizando la tecnología como apoyo integral de la gestión.
5. Ser una institución solidaria y factor importante en el desarrollo de las comunidades y geografía donde actúa.
6. Disponer del mejor y mas capacitado grupo de recursos humanos.
7. Ser una institución de vanguardia e innovadora, que se anticipa tanto a los requerimientos de sus clientes como a las acciones de su competencia.
8. Ser la institución financiera de referencia en excelencia de calidad de servicios.

II.2 Bases Teóricas

Medición (JESUS BELTRAN)

Beltrán (1999:33) afirma que:

Medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido. Aunque existe tendencia a “medir todo” con el fin de eliminar la incertidumbre, o por lo menos de reducirla a su mínima expresión, la clave consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, para ello es necesario seleccionar la más conveniente para medir y asegurar que esta última resuma lo mejor posible la actividad que se lleva a cabo en cada área funcional.¹

¹ BELTRAN, José. “Indicadores de Gestión”. 3R Editores. Colombia. 1999. p.33

La medición no solo se puede entender como un proceso de recopilar datos, por el contrario debe insertarse adecuadamente en el sistema de toma de dediciones, se pueden tener muchos datos sobre la causa de un efecto, pero si no se clasifican, se estudia su frecuencia, se aíslan los principales, y establecen sus relaciones con la finalidad de poner bajo control el proceso de mejorar su desempeño, de poco servirán dichos datos y la medición.

Es de relevancia dar a conocer unos paradigmas acerca de la medición:

- ◆ La medición precede al castigo
- ◆ No hay tiempo para medir
- ◆ Medir es difícil
- ◆ Hay cosas imposibles de medir
- ◆ Es más costoso medir que hacer

La medición precede al castigo:

Lamentablemente dado el manejo equívoco que se les da a las mediciones en las diversas organizaciones, el personal piensa que cada vez que miden los procesos en los cuales participan, con toda seguridad abran problemas. Muchos líderes utilizan las mediciones como mecanismos de presión y como justificación para sancionar al personal, lo cual crea un rechazo inmediato y porqué no, justificado de las personas frente a la medición. Lo anterior es una de las causas principales por las cuales la gente manipula y acomoda la información. Es necesario cambiar este paradigma. Cuando se llega al punto de castigar a alguien, la mayoría de las veces es porque no se interpreto a tiempo la información o porque no se tomó en cuenta, y cuando actuamos es ya para buscar responsables.

Por el contrario, la medición debe generar rangos de autonomía de decisión y acción razonables para los empleados, y debe ser liberadora de tiempo para los líderes. Cuando se tiene correctamente establecido un conjunto de patrones que definen el rango de autonomía de la gestión de las personas y de las organizaciones, estamos contribuyendo al desarrollo de las personas y de la organización misma.

No hay tiempo para medir:

Si no se toma conciencia de que el control, y por tanto la medición, son componentes naturales e indispensables para el desarrollo exitoso de la gestión, a todo nivel, la medición no cobrará su adecuada y definitiva dimensión de la efectiva herramienta de apoyo que en realidad es.

Medir es difícil:

Medir es tan difícil como nosotros queramos que sea. Si bien es cierto que para ciertos procesos se justifica y es necesario hacer solo mediciones especiales y apoyarse en algunos conceptos estadísticos complejos, para la gran mayoría de los casos basta con emplear matemáticas sencillas, reglas de tres, relaciones, sumas o restas y elementos estadísticos elementales. Es más, podemos emplear gráficos.

Hay cosas imposibles de medir:

Hay que reconocer que en algunos casos la medición de algunos factores, procesos, variables o situaciones es sumamente compleja. Para lo anterior sugiero tener en cuenta que es la excepción y no la regla. Y, generalmente, lo que no es posible medir directamente se puede medir o dimensionar por sus efectos o por la incidencia que causa en otros factores.

Es más costoso medir que hacer:

Posee mucha relación con el hecho de considerar la medición como algo ajeno, externo y adicional al trabajo y con el hecho de querer medirlo todo y de diseñar mediciones complicadas. Se debe tener en cuenta que solamente se debe medir la variable más representativa o la que mejor tipifique el o los aspectos vitales del fenómeno, situación o proceso que estemos controlando.

¿Por qué medir?

Se debe medir porque lo que se mide se administra, lo que se administra se mejora. No es imposible, entonces, un programa de mejoramiento continuo si no hay índices que lo soporten. Apenas se mide algo, ese algo mejora.

No se puede controlar algo que no se mide y por lógica, no se puede gerenciar lo que no se controla. Las mediciones condicionan el comportamiento de los individuos. Es por ello que se debe medir para cambiar la cultura organizacional.

Hay que medir para hacer seguimiento oportuno y anticipar acciones que aseguren el logro de los objetivos. Para determinar el alineamiento entre el direccionamiento estratégico y los resultados.

Atributos de una buena medición

(Rodríguez y Gómez: 1991) señalan que las características o atributos de una buena medición son:²

- Pertinencia
- Precisión
- Oportunidad

- Confiabilidad
- Economía

Pertinencia: las mediciones que se hagan deben ser tomadas en cuenta y tener importancia en las decisiones que se toman en base a las mismas. El grado de pertinencia de una medición debe revisarse periódicamente puesto que algo que sea muy importante en un momento determinado, puede dejar de serlo al pasar el tiempo.

El grado de pertinencia de una medición, es relativa al conjunto de mediciones a realizar, debido a los recursos y capacidades de procesamiento y dirección que tengamos.

Precisión: al grado en que la medida obtenida refleja fielmente la magnitud del hecho que queremos analizar o corroborar. Es de gran interés conocer un proceso, tomar decisiones para obtener los resultados esperados. De ahí el interés en conocer a fondo la precisión del dato resultante. En resumen, debemos conocer el grado de distorsión de la medida obtenida, y claro está, que este grado permanezca por debajo de los límites de aceptación a la decisión que se vaya a tomar.

Para lograr la precisión en una medición, deben darse los siguientes pasos:

- a. Elaborar una buena definición operativa, es decir definición de la característica, de las unidades de la escala de medición, número y selección de las muestras, errores permisibles (tolerancias de la medición, entre otros)
- b. elegir un instrumento de medición con el nivel de apreciación adecuado.
- c. asegurar que el dato dado por el instrumento de medición, sea bien recogido por el operador, gerente, o inspector encargado de hacerlo.

² RODRIGUEZ, Francisco y GOMEZ, Luis. "Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa". Corporación Andina de Fomento. Venezuela. 1991. p.24

Oportunidad: La medición es información para el logro de ese conocimiento profundo de los procesos, que nos permita tomar las decisiones mas adecuadas bien sea para corregir restableciendo la estabilidad deseada del sistema, bien sea para prevenir y tomar decisiones antes que se produzcan la anormalidad indeseadas o mas aun para diseñar incorporando elementos que impidan que las características deseadas se salgan fuera de los limites de tolerancia. Por ello la necesidad de contar oportunamente con la información procesada de la manera mas adecuada que nos dan las mediciones, es un requisito al que deben atenerse quienes diseñan un sistema de medición.

Confiabilidad: la medición en la empresa no es un acto que se haga una sola vez, es un acto repetitivo y de naturaleza generalmente periódica. Si se quiere estar seguro de que lo que midamos será la base adecuada para las decisiones que tomamos se debe realizar periódicamente todo el sistema de medición. Para ello, se debe empezar por revisar la calibración de los instrumentos, validar la calidad de la medida que está resultando.

Economía: la justificación económica es sencilla y compleja a la vez. Sencilla por que se refiere a la proporcionalidad que debe existir entre los costos incurridos en la medición de una característica o hecho determinado, y los beneficios y relevancias de la decisión que soportamos con los datos obtenidos. Pero cuantificar esa proporcionalidad no es fácil en muchos casos, por lo complejo de cuantificar importancia y relevancia de decisiones que en un momento dado solo se soportan en directrices políticas y no meramente económicas. Es claro que la actividad de medición debe ajustarse también a los criterios de calidad y productividad, de tal manera que es fundamental adoptar los nuevos enfoques que propugnan que el propio operario tenga la capacidad y habilidad para realizar la medición. De esta manera se disminuye los costos de medición y se agilizan la toma de decisiones, puesto que el feed back es inmediato.

Indicador

(Franklin, 2001:94) “Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación”.³

Por medio de los indicadores se intenta caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema. El sistema de indicadores permite llevar a cabo comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Los indicadores pueden medir el desempeño de una persona, de un sistema y sus niveles, de una organización, el costo y la calidad de los insumos, la importancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas. Es conveniente contar con varios indicadores para garantizar la exactitud de la medición, sin desmeritar la síntesis de la información que conllevan.

Los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otros. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos metas de un determinado proceso.

Características de los indicadores:

- Ser relevantes o útiles para la toma de decisiones.
- Factible de medir.
- Trasladar fácilmente información de una parte a otra.
- Ser altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.

- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación a su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Tienen como objetivo la evaluación del producto o servicio con base en los valores de compra acordados con el cliente.
- Definen como claridad el comportamiento del producto o servicio.
- Son el elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones.
- Sirven como parámetro para mejorar las expectativas del cliente (generan valor agregado).

Criterios de los indicadores

(Cabrera, 2003) señala que cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:⁴

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

(Serna, 2001:8) afirma que los indicadores pueden clasificarse por sus características en:

³ FRANKLIN, Enrique. "Auditoria Administrativa". Mc Graw Hill. México. 2001. p.94

⁴ CABRERA, Liliana. "Indicadores de Gestión" (Consulta en línea).
Liliana_Cabrera@makropunto.com (Consulta: 2003, diciembre 19)

1. **Indicadores genéricos o de desempeño:** Son aquellos que miden resultados de objetivos de corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco. Tal es el caso de los indicadores financieros. Una vez obtienen muy poco puede hacerse para realizar cambios, si no afectan los factores que causaron este resultado.
2. **Indicadores impulsores o motores de desempeño:** Conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para generar resultados en el largo plazo. Tal es el caso de indicadores e índices relacionados con el desempeño de la organización frente al cliente y el mercado. Índices relacionados con el mejoramiento en productividad de la organización y los relacionados con la generación de conocimiento de la organización. Los impulsores de desempeño generan resultado en el largo plazo, pero exigen acciones de intervención en el corto plazo. ⁵

De manera más específica los indicadores pueden ser:

Indicadores Cuantitativos: Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades; como por ejemplo: el número de mujeres propietarias de máquinas de coser en una comunidad.

Indicadores Cualitativos: Son los que se refieren a cualidades. Se tratan de aspectos que no son cuantificables directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicios por parte de la gente sobre algo; como por ejemplo la confianza que tengan las mujeres en su máquina de coser como instrumento de independencia económica.

Indicadores de Eficiencia: Mide el nivel de ejecución del proceso, se concentra en el cómo se hicieron las cosas y mide el rendimiento de los recursos utilizados en un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Indicadores de Efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuesto, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado. Mide el logro de los resultados propuestos.

Indicadores de Eficacia: Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos.

Indicadores de Cumplimiento: Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de las tareas. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los métodos que nos indican los grados de consecución de tareas y/o trabajo.

Indicadores de Evaluación: Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Indicadores de Diagnóstico: Son la base para la planificación del desarrollo, pues permite establecer el nivel de calidad de vida de una población dada en un momento determinado. Por lo tanto su diseño se basa en el concepto de desarrollo y su definición deberá permitir identificar la situación social y económica de la población y el territorio determinado.

Indicadores de Seguimiento: Son aquellos que aportan información relacionada con el comportamiento de las variables que interviene en dicha ejecución. Estos indicadores deberán medir la eficiencia y eficacia, de tal manera que sea posible introducir cambios durante el proceso de ejecución.

Indicadores de Calidad: Este indicador relaciona las características de los bienes o servicio producidos por el proyecto, en términos de calidad, de acuerdo con la aceptación por parte de los usuarios.

⁵ SERNA, Humberto. "Índices de Gestión". 3R Ediciones. Colombia. 2001. p.8

Indicadores de Impacto: Este mide la contribución del proyecto al cambio en los indicadores de diagnóstico, como resultado de sus operaciones.

Aspectos a considerar en la formulación de los indicadores

1. Definir el objetivo que se quiere alcanzar.
2. Considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su empleo.
3. Los indicadores deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no a la descripción de procesos o actividades intermedias.
4. Deben ser acordados mediante un proceso participativo entre personas tanto sujetos como objetos de evaluación, con el objetivo de mejorar conjuntamente la gestión de la empresa.
5. Se deben formular mediante el método deductivo, se implementan por el método inductivo, y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se están midiendo.
6. Se recomienda nombrar a un responsable, el encargado de validarlos, verificarlos y de aplicar acciones inmediatas para evitar desviaciones negativas.

Patrones para la especificación de indicadores

(Beltran, 1999) da a conocer los siguientes patrones para especificar los indicadores:⁶

1. Composición

Un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características:

- Nombre: su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- Forma de cálculo: Generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- Unidades: La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- Glosario: Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general las organizaciones cuentan con un documento, llámese manual o cuartilla de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos atinentes a los indicadores que maneja la organización.
- Las metas establecidas.
- El comportamiento histórico del indicador (para establecer tendencias)

⁶ IDEM 1 p.39

- La relación que existe entre la capacidad real que tiene el vendedor con los recursos de que dispone y la manera como los aprovecha.
- El mejor valor logrado para dicho indicador, bien sea en la organización o fuera de la misma.
- El valor del mismo indicador con respecto al sector al que pertenezca la organización.

2. Naturaleza

En cuanto a su naturaleza, los indicadores se clasifican según los factores clave de éxito. Definitivamente los indicadores de gestión deben reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores clave (algunos autores los llaman factores críticos). Así, encontraremos indicadores de efectividad, de eficacia (resultados, calidad, satisfacción del cliente, de impacto), de eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación, entre otros), de productividad.

Contar con un conjunto de indicadores que abarquen los factores clave descritos es garantizar la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones. Lamentablemente, a causa de políticas de organización erróneamente establecidas y a los estilos gerenciales imperantes en algunas organizaciones se ejerce control, generalmente, centrándose en los resultados, en la eficacia, y se deja de lado las restantes dimensiones de la gestión integral

3. Vigencia

Según su vigencia, los indicadores se clasifican en temporales y permanentes.

Temporales: Cuando su validez tiene un lapso finito, por lo regular cuando se asocian al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto, a) lograrse el objetivo o cuando éste pierde interés para la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer.

Permanentes: Son indicadores que se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos.

4. Nivel de generación

Se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se recoge la información y se consolida el indicador.

5. Nivel de utilización

Se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se utiliza el indicador como insumo para la toma de decisiones.

6. Valor agregado

Es normal encontrar en las organizaciones un número exagerado de indicadores, la mayoría de los cuales no soportan un análisis de valor agregado, en el sentido de la utilidad que para las personas tiene la información que se relaciona con ellos. Quizá la mejor manera de identificar si un indicador genera o no valor agregado está en relación directa con la calidad y oportunidad de las decisiones que se puedan tomar a partir de la información que éste brinda. Es claro que si un indicador no es útil para tomar decisiones no debe mantenerse.

Niveles de aplicación

(Franklin, 2001) afirma que por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:⁷

- Estratégicos
- De gestión
- De servicio

Indicadores estratégicos: Son aquellos que permiten identificar la contribución al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la unidad responsable, midiendo el cumplimiento de los objetivos en: actividades, programas especiales y proyectos organizacionales y de inversión.

Indicadores de gestión: Encargados de informar sobre procesos y funciones clave, se utilizan en el proceso administrativo para: controlar la operación, prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, determinar costos unitarios por áreas y programas y verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

Indicadores de servicio: Miden la calidad con que se generan productos y servicios, en función de estándares, así como del grado de satisfacción de clientes y proveedores. Se emplean para: implantar acciones de mejoramiento, elevar la calidad de la atención a clientes, permitiendo identificar el nivel de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio, el grado de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido.

⁷ IDEM 3 p.96

Dimensiones a evaluar por medio de indicadores

Para que los indicadores puedan evaluar la dimensión de las acciones, deben posibilitar la medición de:

- **Impacto:** Mide el cumplimiento de los objetivos, cuantifica valores y efectos en clientes, mide el desarrollo de los procesos.
- **Cobertura:** Informa sobre el alcance de las acciones.
- **Eficiencia:** Mide costos unitarios y productividad, cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para obtener productos y servicios al menor costo y en el menor tiempo.
- **Calidad:** Mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes., cuantifica la satisfacción del cliente.

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

PASO 1: Definir los atributos importantes. Mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) obtenga el mayor número de ideas acerca de medidores o indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, según sea el caso. Así mismo, los atributos más importantes que debe tener el medidor o indicador. Luego, por consenso seleccione los apropiados.

PASO 2: Evaluar si los medidores/indicadores tienen las características deseadas, es decir, medibles entendibles y controlables.

PASO3: Compare contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad. Esto es la comparación de los resultados.

Indicador de gestión

(Rodríguez y Gómez, 1991:35) afirman que un indicador de gestión:

Es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, en áreas como uso de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad), errores de documentos (calidad), nos podrá estar señalando una desviación sobre la una se tomaran acciones correctivas o preventivas según sea el caso.⁸

Es importante destacar que los indicadores de gestión son un medio y no un fin. En muchas organizaciones, los indicadores se convierten en la meta que hay que alcanzar y todo el mundo se aliena tratando de lograr, a toda costa, el valor del indicador. Con esto, el indicador pierde su naturaleza esencial de ser guía y apoyo para el control, y se convierte en un factor negativo de consecuencias nefastas tanto para las personas como para la organización. Es por ello que los indicadores no son fines, sino medios, para ayudarnos a lograr los fines.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

⁸ IDEM 2 p.35

Indicadores de gestión en el área de Recursos Humanos

(Rodríguez y Gómez, 1991) ubican los tipos de indicadores de gestión en el área de Recursos Humanos de la siguiente manera:⁹

De eficacia:

- Satisfacción de los clientes internos: con los atributos fijados para los diferentes servicios: contenido, requisitos, tiempo de ejecución y/o tramitación, trato y atención.
- Impacto en la moral de la gente de las políticas y sistemas de personal.
- Ausentismo y rotación del personal.
- Capacidad del recurso humano respecto de la competencia.

De efectividad:

1. Cumplimiento en cantidad:

- Porcentaje de cargos vacantes por falta de reclutamiento y selección.
- Porcentaje de adiestramiento impartido respecto al plan previsto.
- Porcentaje de personal atendido en los servicios del total planificado o previsto.
- Porcentaje de clasificación o reclasificación realizadas del total solicitado.

2. Cumplimiento en la calidad:

- Porcentaje de preseleccionados rechazados por el área contratante
- Porcentaje de adecuación del adiestramiento impartido a las necesidades del cliente interno.
- Porcentaje de reclamos y quejas por inadecuada clasificación o remuneración.
- Porcentaje de reclamos y quejas por pagos mal elaborados.
- Porcentaje de reclamos y quejas por servicios deficientes: médicos,

⁹ IDEM 8 p.92

comedores, transporte etc.

3. Cumplimiento en la entrega:

- Porcentaje (o días) de retraso en tiempo prometido en la selección de personal del total seleccionado.
- Porcentaje (o días) de retraso en la tramitación de pagos al personal.
- Retraso en la entrega de informes o planes de recursos humanos.

De eficiencia:

1. Retrabajo:

- Porcentaje horas- hombre de trabajo, dedicadas a reelaborar o reajustar servicios o productos no conformes.

2. Ratio de operación:

- Porcentaje de operaciones del total de actividades de los principales procesos.

Existe en conjunto de premisas para la definición de los índices de gestión, a saber:

1. Definición operacional. se debe dejar explicito en el algoritmo o el procedimiento requerido para llegar a la expresión matemática con la cual se presentara el indicador.
2. Establecer un acuerdo o pacto con el cliente en cuanto a las características del producto o servicio que se va a prestar y las expectativas del cliente

Así mismo, existen ciertos elementos determinantes que configuran un indicador de gestión, los cuales deben estar expresamente incorporados al acuerdo de servicios y mantenerse vigentes durante su ejecución:

1. Denominación: Debe contemplar únicamente la característica, el evento o el hecho que se requiere controlar, y se expresara en cantidad, tasa, proporción, porcentajes u otros.
2. Patrón de comparación: Previamente, al pacto se establecen los criterios de análisis y de medida junto con los patrones contra los cuales se comparara la medición.
3. Interpretación: consiste en precisar como se leerá el resultado de lo que ha sido medio o expresado cuantitativamente. Así mismo, establecer de que manera podría ser graficado para su seguimiento.
4. Periodicidad. se convienen cuantas evaluaciones se harán dentro del periodo de prestación del servicio y en que momento. Por ejemplo, al ser entregado o durante la ejecución del acuerdo.
5. Datos requeridos: para poder efectuar el cálculo, es necesario definir la fuente de información, quien genera y quien procesa la información (efectúa los cálculos requeridos).

(Rodriguez y Gomez, 1999) señalan que en la construcción de indicadores de gestión debemos tener en cuenta los elementos siguientes:¹⁰

- la definición
- el objetivo
- los niveles de referencia
- la responsabilidad
- los puntos de lectura
- la periodicidad
- el sistema de procesamiento y toma de decisiones.

Definición de un indicador

Expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que queremos controlar. La definición debe ser expresada de la manera más específica posible, evitando incluir las causas y soluciones en la relación.

Objetivo de un indicador

Debe expresar el para qué queremos gerenciar el indicador elegido. Expresa el lineamiento político, la mejora que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, entre otros.). El objetivo en consecuencia, permitirá seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección. El objetivo nos permitirá tener claridad sobre lo que significa mantener un estándar en niveles de excelencia.

Niveles de referencia de un Indicador

Medir se realiza a través de la comparación y ésta no es posible si no contamos con una referencia contra la cual contrastar el valor de un indicador. Esa desviación es la que realmente se nos transforma en el reto a resolver.

(Rodríguez y Gómez, 1991) señalan que existen diversos niveles de referencia: ¹¹

1. **Nivel Histórico:** Se determina a partir del análisis que se haga de la serie de tiempo de un indicador, nos da la manera como ha variado en el tiempo. Con

¹⁰ IDEM9 p.35

¹¹ IDEM 10 p.37

esa información y aplicando las técnicas de análisis y proyección adecuadas, nosotros podemos proyectar y calcular un valor esperado para el periodo que estamos gerenciando bajo la premisa de que nada cambiará.

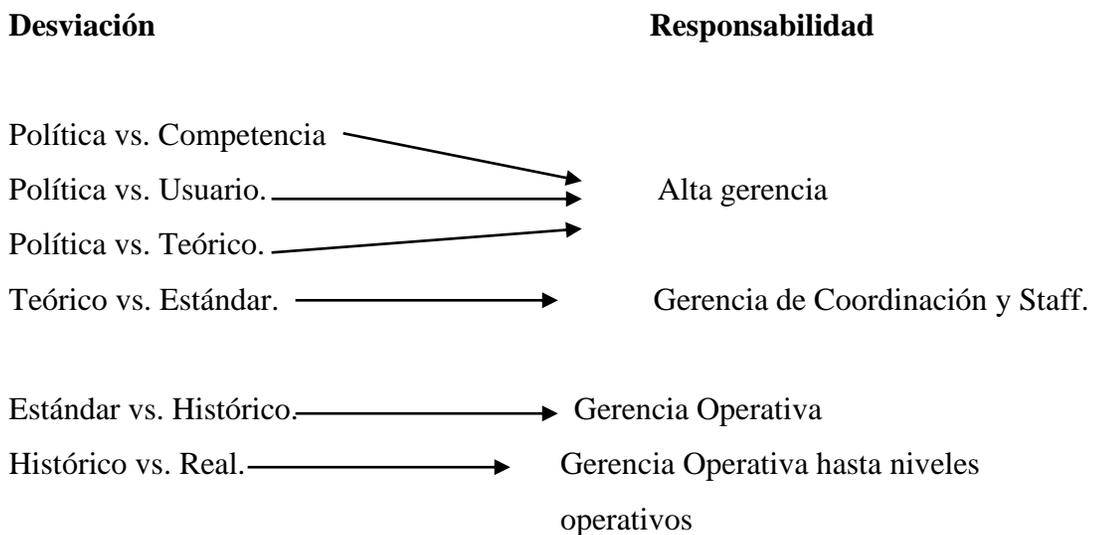
2. **El Estándar:** Nos señala el potencial determinado, vale decir, unos equipos, insumos y mano de obra dada, con unos métodos de trabajo dados en unas instalaciones dadas, etc.... En tal sentido, representa el valor lograble si hacemos bien nuestras tareas. Es un nivel de preferencia insustituible y siempre debe tratar de construirse; pero el estándar no se calcula una sola vez, sino que hay que mantenerlo actualizados con los diversos cambios de orden tecnológico o de materias primas, o por mejoras de métodos y sistemas.
3. **Nivel Teórico:** También llamado de diseño se utiliza fundamentalmente como referencia de indicadores vinculados a capacidades de máquinas y equipos en cuanto a producción consumo de materiales fallas esperadas. El nivel teórico de referencia es un dato que da el fabricante del equipo, es un dato de diseño.
4. **Nivel de Requerimientos de los Usuarios:** Para su cálculo hay que hacer un detallado estudio de las necesidades que el usuario requiere del producto. ¿por qué compra nuestro producto?, ¿Cuáles son sus expectativas?, ¿por qué compraría el nuestro y no el de competencia?. La utilización adecuada de los requerimientos de los usuarios como nivel de referencia, presupone un conocimiento a fondo de las verdaderas necesidades de los usuarios. Implica el conocimiento de las características de calidad al del usuario, a fin de fijarnos adecuadamente parámetros para las características de calidad substitutas.
5. **Nivel de la competencia:** El uso de indicadores de la competencia no toma en cuenta las características de capacidad de nuestro proceso, de nuestra

empresa de ahí que deba tenerse claridad que la comparación con la competencia sólo nos señala hacia donde y con qué rapidez debemos mejorar, pero no nos dice nada del esfuerzo.

6. **Nivel de consideración política:** A través de la consideración de los dos niveles anteriores se fija una política a seguir respecto a la competencia y al usuario. Los niveles de referencia provenientes de una consideración política sana y competitiva generalmente expresan nuevos retos, problemas a ser creados. No hay una sola forma de estimarlos, se evalúan posibilidades y riesgos, fortalezas y debilidades y se establecen.
7. **Nivel Planificado:** Hemos visto diversos niveles de referencia con métodos de cálculo específico; los cuales tienen utilidad para establecer responsabilidades por la mejora a diferentes niveles o para tipificar las causas particulares. También lo hemos mencionado en sentido inverso a lo que pudiéramos llamar la pirámide de los niveles de referencia por los indicadores de gestión, comenzando en la base con el histórico y concluyendo en la cúspide con la referencia política. Entre cada nivel habrá mayores o menores desviaciones a ser gerenciadas a través de un plan de acciones específicas, por ello entre cada nivel tendremos niveles de referencia planificados, que no son otra cosa que los niveles-metas que podemos y debemos alcanzar en el futuro inmediato.
8. **Técnicas de Consenso:** El uso de niveles de referencia estimados a través de consenso, es una buena alternativa para obtener rápidamente un patrón inicial. Sin embargo, debe evitarse la tendencia a sustituir el uso de los otros niveles referenciales, dada la relativa facilidad de obtener éstos.

Responsabilidad

Necesidad de especificar y clarificar a quiénes les corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización, frente a la información que nos está suministrando el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas. En general existen las siguientes correspondencias entre desviaciones y niveles de responsabilidad para las decisiones.



Muchas veces por no aclararse este aspecto, la responsabilidad de decisión queda indefinida haciendo nulos los esfuerzos invertidos. Aquí es conveniente insistir en lo pautado en el punto medición y clima, respecto a qué nos interesa de los indicadores para gerenciar y controlar.

Puntos de lectura e instrumentos

Surge de elaborarse preguntas como: de donde se obtienen y conforman los datos, en qué sitio se hacen las observaciones, con qué instrumentos se harán las medidas,

quién hace las lecturas, cuál es el procedimiento de obtención de la muestra.

Las respuestas a estas preguntas nos permiten establecer con claridad, la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas que hagamos.

Periodicidad

Con que frecuencia se hace una lectura, cómo se presentan los datos, lecturas puntuales, promedios diarios, promedios semanales o mensuales.

Al igual que como determinar el punto de lectura y la manera de obtenerlo. ¿Cuándo hacer la medición? La respuesta a esta pregunta debe estar en correspondencia con la naturaleza del proceso que se quiere medir, a fin de evitar distorsiones ocasionadas por factores externos no discriminados.

Sistema de información y toma de decisiones

El sistema de información debe garantizar que los datos obtenidos de las lecturas se presenten adecuadamente al momento de tomar decisiones. Es por ello que el sistema de procesamiento debe ser lo más ágil y rápido posible para asegurar el Feed Back adecuado a cada nivel de la organización. En cada nivel debe organizarse la información de la mejor manera para tomar decisiones.

Un buen reporte para tomar decisiones, debe contener no sólo el valor actual del indicador, sino su nivel de referencia, así como un menú de posibles alternativas de acción frente a una desviación determinada.

Aplicación y utilidad de los indicadores de gestión

(Franklin, 2001) afirman que para poder ubicarlos en función de su campo de aplicación y utilidad, se clasifican en indicadores de:¹²

- Rentabilidad
- Liquidez
- Financiamiento
- Ventas
- Producción
- Abastecimiento
- Fuerza laboral

Ventajas que tiene contar con indicadores de gestión

La ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión es la reducción radical de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente aumento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.

Para (Beltrán, 1999) entre las ventajas más importantes se encuentran:¹³

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

¹² IDEM 7 p. 98

¹³ IDEM 6 p.44

- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos preactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

Recursos humanos: propósitos y productos principales

La misión mas o menos genérica de la unidad de recursos humanos o de personal es: diseñar, establecer, controlar y facilitar las políticas, normas y procedimientos en

materia de personal, en las siguientes áreas: selección entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones.

Por otro lado la función de recursos humanos es responsable de la administración del personal, que incluye pago de nómina, programación de vacaciones, permisos, servicios de salud y todo el proceso que involucra la contratación colectiva y las relaciones con los sindicatos.

Los fundamentales para gerenciar estas actividades deben ser los conceptos de servicios y apoyo, tanto a los gerentes con sus trabajadores, así como a cada uno de estos últimos.

Los principales productos de la unidad son:

- Selección de personal
- Detención y satisfacción de necesidades de adiestramiento
- Clasificación, evaluación y asesoría en su implantación
- Planes de los recursos humanos requeridos
- Servicios de asistencia al personal: seguros, nómina, salud, permisos, deportes, entre otros.

Reclutamiento de personal

En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Es por ello que se puede soportar dicha definición en lo propuesto por (Chiavenato, 2001:208) “Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados

a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.¹⁴

A esta definición se debe incorporar la eficacia como factor importante. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos entre los cuáles se seleccionará los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento exige una planeación, rigurosa constituida, por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de Recursos Humanos puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

Fases de la planeación del reclutamiento

(Chiavenato, 2001) explica las fases de la siguiente manera:

1. Investigación Interna

Verificación de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo, para saber qué requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo, que significarán nuevos aportes de recursos humanos. Este proceso interno no debe ser esporádico ni ocasional, sino continuo y constante, y debe abarcar todas las áreas y niveles de la organización para conocer cuáles son sus necesidades de personal y cuáles son el perfil y las características que los nuevos miembros deben mostrar y

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos” quinta edición. Ediciones Mc Graw Hill. Colombia. 2001. p.209

ofrecer. En muchas organizaciones, esta investigación interna se sustituye por un proceso más amplio denominado planeación de personal.

Planeación de personal: Es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura.

En las empresas de servicios, la planeación de la llamada "fuerza laboral indirecta" (personal de supervisión, de oficina y de ventas) queda a criterio de las diversas divisiones de la empresa o de la división de organización y métodos (O&M), en especial cuando se trata de personal de oficina. Sin embargo, en el órgano de O&M, o el que sea, la planeación de recursos humanos se elabora según criterios de racionalidad estrictamente técnica y de un enfoque meramente cuantitativo.

En la práctica, los gerentes deben estar seguros de que los cargos bajo su responsabilidad están ocupados por personas capaces de desempeñarlos con acierto. Para llegar a esto, se requiere un riguroso trabajo de planeación de personal.

Existen varios modelos de planeación; algunos son genéricos y abarcan toda la organización, otros son específicos para determinados sectores. Casi todos exigen la participación del órgano encargado de personal.

- Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio:

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (en el caso de la industria) o del servicio (en el caso de una organización de servicios). La relación entre las dos variables-número de personas y demanda del producto o servicio- está influida por variaciones en la productividad, la tecnología, la

disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier aumento de productividad resultante del cambio de tecnología reducirá las necesidades de personal por unidad adicional de producto o servicio. Tal aumento de productividad podrá provocar también una reducción del precio del producto o servicio, de modo que origine un aumento en las ventas y, en consecuencia, un aumento de las necesidades de personal. Este modelo, que emplea previsiones o extrapolaciones de datos históricos y se orienta hacia el nivel operacional de la organización, no tiene en cuenta posibles hechos imprevistos, como estrategias de competidores, situación de mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etc.

- Modelo basado en segmentos de cargos,

Este modelo también se centra en el nivel operacional de la organización. Es una técnica de planeación de recurso humano utilizada en muchas empresas de gran tamaño. Por ejemplo, el método de planeación de la Standard Oil consiste en:

- a. Seleccionar un factor estratégico (nivel de ventas, capacidad de producción, planes de expansión, etc.) en cada área de la empresa, es decir, un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.
- b. Determinar los niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.
- c. Establecer los niveles históricos de fuerza laboral por área funcional.
- d. Proyectar los niveles futuros de fuerza laboral en cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.

- Modelo de sustitución de puestos clave

Muchas organizaciones utilizan un modelo denominado mapas de sustitución u organigramas de carrera, que son una representación visual de quién sustituye a quién

en la organización, ante la eventualidad de que exista alguna vacante en el futuro. La información que facilite el montaje del sistema debe provenir del sistema de información gerencial. En este modelo de planeación de personal se considera la información mínima para la toma de decisiones relacionadas con sustituciones futuras dentro de la organización, en función del estatus de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de ascenso. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, las opiniones de los demás gerentes, colegas y subordinados. La posibilidad de ascenso depende del desempeño actual y de los estimados del éxito futuro en las nuevas oportunidades. Muchas empresas recurren a la tecnología informática para desarrollar modelos más complejos con inventarios y registros que ofrecen información más amplia, como formación escolar, experiencia profesional anterior, cargos ocupados, desempeño en esos cargos, aspiraciones y objetivos personales, entre otros .

- Modelo basado en el flujo de personal

Este modelo intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro de la organización, en ésta y hacia afuera de ella. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, ascensos y transferencias permiten predecir, a corto plazo, las necesidades de personal por parte de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

Este modelo puede predecir consecuencias de contingencias, como política de ascensos de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento, etc. Así mismo, es útil en el análisis de los sistemas de carreras, cuando la organización adopta una política coherente

- Modelo de planeación integrada

Es el modelo más amplio y totalizante. Desde el punto de vista de insumos, la planeación de personal debe tener en cuenta cuatro factores o variables intervinientes:

- a. Volumen de producción planeado
- b. Cambios tecnológicos que alteran la productividad del personal
- c. Condiciones de oferta y de demanda/y comportamiento de la clientela
- d. Planeación de carreras en la organización

Desde el punto de vista del flujo interno, la planeación de personal debe considerar la composición cambiante de la fuerza laboral de la organización, haciendo un seguimiento o evaluando las entradas y las salidas de personal y su movimiento en la organización. Este es un modelo sistémico y totalizante de la planeación de personal.

2. Investigación externa

Es una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y su consiguiente estudio. En esta clase de investigación sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento.

La segmentación del mercado se refiere a la descomposición de éste en segmentos o clases de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo de manera específica. La segmentación debe hacerse de acuerdo con los intereses de la organización.

Cada segmento de mercado tiene características propias, atiende a diferentes necesidades, tiene expectativas y aspiraciones diferentes, utiliza distintos medios de comunicación y, en consecuencia, debe estudiarse de manera diferente. Si la técnica

de reclutamiento utilizada son los anuncios en periódicos, el seleccionado para reclutar ejecutivos será distinto del elegido para reclutar obreros no calificados.

El reclutamiento no siempre puede abarcar todo el mercado de recursos humanos, sin una dirección precisa. El problema fundamental de la organización es detectar y localizar en el mercado fuentes de suministro de recursos humanos que le interesen, para concentrar en ellas sus esfuerzos de comunicación y atracción. Estas fuentes proveedoras de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento, que representan los objetivos específicos en que incidirán las técnicas de reclutamiento.

La ubicación correcta de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

- a. Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando tanto la proporción de candidatos/candidatos escogidos para selección, como la de candidatos/empleados admitidos.
- b. Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento, lo cual permite agilizarlo.
- c. Reducir los costos operacionales de reclutamiento, mediante el ahorro en la aplicación de sus técnicas.

Finalizada la investigación interna y externa, el paso siguiente es escoger las técnicas de Reclutamiento más apropiadas para cada caso.

El Proceso de Reclutamiento

(Chiavenato, 2001)¹⁵ señala que el reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad

para efectuar ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla. Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal)

Este documento debe llenarlo y entregarlo la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección. Los detalles incluidos en el documento dependen del grado de complejidad existente en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, menores serán los detalles que el responsable del órgano; emisor deba llenar en el documento.

La emisión de una solicitud de empleado presenta ciertas semejanzas con la de una solicitud de material. En este caso, cuando la recibe el almacén, verifica si existe el material solicitado en los anaqueles para entregarlo al solicitante y, en caso contrario, emite una orden de compra para que algún proveedor suministre el material. En el caso de la solicitud de empleado, cuando el órgano de reclutamiento la recibe, verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado; si no, debe reclutarlo a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.

Para el proceso de reclutamiento, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales las que se contemplan a futuro. Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras.

¹⁵ IDEM 14 p.218

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características que debe poseer la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que haya solicitado el nuevo empleado.

Medios de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

También verificamos que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, incluso en la nuestra.

Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo. El reclutamiento es externo cuando examina candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

1. Reclutamiento interno

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de "profesionalización" (carreras) de personal

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración del órgano de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e incluye varios sistemas.

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, a saber:

- a) Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización.
- b) Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- c) Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- d) Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.

- e) Planes de carreras o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- f) Condiciones de ascenso del candidato interno (está "a. punto" de ser ascendido) y de reemplazo (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

Para que el reclutamiento interno sea exitoso, debe existir coordinación interna entre el órgano de Recurso Humano y los demás órganos de la empresa.

2. Reclutamiento externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento.

- Viajes de reclutamiento en otras localidades.

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos utilizados por la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

3. Reclutamiento mixto

Una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno ni sólo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es reemplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que esta se suprima. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado para que éste no busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

Canales de reclutamiento¹⁶

Los canales más usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa. Asimismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias “cazadoras de talento”. De acuerdo con hallazgos recientes, la información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada. Le sigue en precisión la que obtiene el solicitante que se presenta

¹⁶ WERTHER, W. y KEITH D “Administración de personal y recursos humanos”. Editorial Mc Graw Hill. México 1991. p.92

personalmente para solicitar empleo. Por regla general, las personas que están en busca de un nuevo empleo utilizan más de un canal.

1. Candidatos espontáneos

Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo, o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se les considere válidas, lo cual suele ocurrir en el término de un año.

2. Recomendaciones de los empleados de la empresa

Es probable que los empleados de la empresa prefieran candidatos potenciales al departamento de personal. La práctica presenta varias ventajas. En primer lugar, es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar. Por ejemplo, las compañías especializadas en la fabricación de aparatos electrónicos avanzados suelen indagar entre sus empleados para contratar cierto personal. En segundo lugar, los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la compañía y pueden sentirse especialmente atraídos por ésta. En tercer lugar, los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Muy posiblemente estos candidatos desearán empeñarse a fondo para corresponder al amigo que los recomendó.

3. Anuncios en la prensa

Los periódicos y en algunos casos las revistas especializadas ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor

número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos, los periódicos son utilizados por muchos reclutadores.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Son la forma más común de solicitar empleados. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales, o en otras publicaciones idóneas que aparezcan en áreas donde existan concentraciones altas de los expertos que se busca. Por ejemplo, los reclutadores que solicitan candidatos para operaciones de comercio exterior encontrarán que en las ciudades fronterizas hay concentraciones importantes de expertos en operaciones de importación y exportación.

La práctica del reclutamiento mediante la prensa presenta varias desventajas importantes. Puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Muy pocas personas suelen presentarse cuando se solicitan vendedores de enciclopedias puerta por puerta, por ejemplo. Es muy probable que los candidatos potenciales ya se encuentren trabajando en el área. Finalmente, cuando se identifica la compañía empleadora no es posible buscar candidatos para reemplazar a un empleado actual. Pueden evitarse estas dificultades mediante un aviso sin identificación, que pida al candidato que envíe su curriculum vitae a la compañía. Resulta importante redactar los avisos de prensa desde el punto de vista del candidato. En general es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Debido a que el costo del anuncio será proporcional a la extensión del texto, siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:

- Las responsabilidades del empleo (y no un título desprovisto de sentido para el lector, como “auxiliar” o “consejero”).

- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

El reclutador también puede recurrir a los servicios de compañías especializadas en la detección de personal. Estas compañías pueden dividirse a groso modo en dos categorías: las agencias de empleos y las compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo.

4. Agencias de empleos

Estas compañías establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la compañía contratante. Las variantes entre las agencias son notables; en tanto algunas seleccionan cuidadosamente a sus candidatos, otras prefieren a un grupo de personas no clasificadas para que el contratante efectúe la selección.

5. Compañías de Identificación de personal de nivel ejecutivo

Estas compañías solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos y científicos. Estas compañías operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones.

Las prácticas de operación de estas compañías han sido cuestionadas a nivel ético, y en ocasiones se les ha acusado de practicar la “piratería institucional”. Los agentes de estas entidades reciben el pintoresco nombre de “cazadores de cabezas”

6. Instituciones educativas

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios. Muchos reclutadores llevan sus prácticas mucho más allá de sencillamente colocar avisos en las carteleras de una facultad que les interesa y sostienen pláticas directas con catedráticos, asesores profesionales y alumnos.

7. Asociaciones profesionales

Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Con frecuencia el reclutador podrá enterarse de los detalles de esos programas y buscará métodos para aprovecharlos. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados en las revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo y por tanto este canal es muy idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.

8. Agencias de suministro de personal temporal

Prácticamente en todas las grandes ciudades latinoamericanas existen agencias que suministran personal temporal. Estas agencias operan “prestando” personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante determinado lapso. Entre las ventajas de este tipo de agencias se cuentan las de su rapidez para suministrar personal clave (generalmente de nivel no ejecutivo) y las tarifas relativamente razonables que cobran por sus servicios. Especialmente cuando se debe sustituir a recepcionistas, archivistas, perforadores, secretarias, etcétera, puede resultar útil

recurrir a los servicios de estas agencias.

Selección de personal

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtró de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. En consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. Es decir, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

De esta manera, la selección trata solucionar dos problemas fundamentales:

- a.** Adecuación del hombre al cargo
- b.** Eficiencia del hombre en el cargo

La selección se lleva a cabo ya que todos los individuos son diferentes y poseen diferentes condiciones para aprender y trabajar,

El proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también en especial un pronóstico respecto al tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución de las tareas por parte del empleado. No sólo debe dar una idea real, sino también una proyección de cómo serán el aprendizaje y la ejecución en el futuro.

El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos y la información que se tengan respecto del cargo que va a ser ocupado. Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo. Si por un lado están el análisis y las especificaciones del cargo que se proveerá que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante, por el otro, tenemos candidatos profundamente diferenciados entre si que compiten por el empleo. En estos términos la selección configura un proceso de comparación y decisión.

La selección como proceso de comparación

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variable: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan.

La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo, la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Cuando los requisitos del cargo son mayores que el perfil del candidato, y el mismo no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo, este es rechazado. Pero cuando los requisitos del cargo son iguales al perfil del aspirante, el mismo es aceptado.

La selección como proceso de decisión

La decisión final de aceptar o rechazar los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante, es decir, responsabilidad de línea y función de staff.

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

- **Modelo de colocación:** En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él.
- **Modelo de selección:** Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante.
- **Modelo de clasificación:** En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato.

Elección de las técnicas de selección

CHIAVENATO propone la siguiente clasificación de técnicas de selección de personal:¹⁷

1. Entrevista de selección: Dirigidas (con formato preestablecido) y las no dirigidas (sin derrotero o libres)
2. Pruebas de conocimientos o capacidad: Generales (de cultura general, de idiomas), Específicas (de cultura profesional, de conocimientos técnicos)
3. Pruebas psicométricas: De aptitudes (generales, específicas).

¹⁷ IDEM 15 p.249

4. Pruebas de personalidad: Expresivas (psicodiagnóstico miocinético), Proyectivas (de árbol Roscharch, Thematic Apperception Test, Szonci), Inventarios (de motivación, de frustración, de intereses)
5. Técnicas de simulación: Psicodrama, Dramatización (role-playing).

Por lo general se elige más de una técnica de selección para cada caso. Cada una de las técnicas complementa a las demás proporcionando un amplio conjunto de información sobre el candidato.

Proceso de selección



Banca o sistema bancario

(Enciclopedia Encarta 2003) “Conjunto de instituciones que permiten el desarrollo de todas aquellas transacciones entre personas, empresas y organizaciones que impliquen el uso de dinero”¹⁸

Dentro del sistema bancario podemos distinguir entre banca pública y banca privada que, a su vez, puede ser comercial, industrial o de negocios y mixta. La banca privada comercial se ocupa sobre todo de facilitar créditos a individuos privados. La industrial o de negocios se especializa en empresas industriales, adquiriéndolas y dirigiéndolas. La banca privada mixta combina ambos tipos de actividades. Dentro de la banca pública debemos destacar, en primer lugar, el banco emisor o banco central, que tiene el monopolio de emisión de dinero y suele pertenecer al Estado. Asimismo, destacan las instituciones de ahorro que son sociedades financieras creadas para fomentar el ahorro de individuos, familias y empresas, ofreciendo una forma de incrementar los ahorros al pagar un tipo de interés.

Características del sistema bancario

El principal papel de un banco consiste en guardar fondos ajenos en forma de depósitos, operaciones denominadas de pasivo. Los bancos cobran una serie de comisiones por los distintos servicios que ofrecen a sus clientes: tarjetas de crédito, posibilidad de descubierto, banco telefónico, entre otros. Sin embargo, puesto que el banco puede disponer del ahorro del depositante, remunera a este último mediante el pago de un interés. Podemos distinguir varios tipos de depósitos.

- *Cuentas corrientes*: el cliente cede al banco unas determinadas cantidades para que éste las guarde, pudiendo disponer de ellas en cualquier momento.
- *Cuentas de ahorro*: que también son depósitos a la vista, es decir, que se puede disponer de ellos en cualquier momento. La disponibilidad de este tipo de depósitos es menor que la de las cuentas corrientes puesto que obligan a recurrir a la entidad bancaria para disponer de los fondos, mientras que las

¹⁸ ENCICLOPEDIA MICROSOFT ENCARTA . 2003.

cuentas corrientes permiten la disposición de fondos mediante la utilización de cheques y tarjetas de crédito.

- *Cuentas a plazo*: en las que no existe una libre disposición de fondos, sino que éstos se recuperan a la fecha de vencimiento aunque, en la práctica, se puede disponer de estos fondos antes de la fecha prefijada, pero con una penalización (la remuneración del fondo es menor que en el caso de esperar a la fecha de vencimiento).
- *Certificados de depósito*: instrumentos financieros muy parecidos a los depósitos o cuentas a plazo fijo; la principal diferencia viene dada por cómo se documentan. Los certificados se realizan a través de un documento escrito intercambiable, es decir, cuya propiedad se puede transferir y negociar en los mercados financieros.

Los bancos, con estos fondos depositados, conceden préstamos y créditos a otros clientes, cobrando a cambio de estas operaciones (denominadas de activo) otros tipos de interés. Estos préstamos pueden ser personales, hipotecarios o comerciales. La diferencia entre los intereses cobrados y los intereses pagados constituye la principal fuente de ingresos.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

ADIESTRAMIENTO: Es el proceso de lograr un cambio en el comportamiento humano de un individuo, suministrando conocimientos para satisfacer las metas de la organización.

BANCA: Conjunto de entidades que tienen por objeto básico facilitar la financiación de las distintas actividades económicas.

INDICADORES: Son un estándar para medir el progreso y los logros de un proyecto.

EFICIENCIA: Empleo de medios (tiempo, personal) en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas.

EFICACIA: Capacidad de satisfacer una necesidad, logrando las metas propuestas.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Valoración de los conocimientos, aptitudes, capacidad, y rendimiento de los empleados.

PROCESO: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno o de una serie de fenómenos.

PRODUCTIVIDAD: Término que expresa la relación entre la producción y los recursos empleados.

RECLUTAMIENTO: Proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.

RELACIONES LABORALES: Conjunto de acuerdos, transacciones y actividades que afectan a la estructura, los términos y las condiciones del mercado de trabajo, es decir, del empleo. Los principales agentes implicados son los sindicatos, los empresarios (o la patronal, asociación de empresarios) y, en ocasiones, los gobiernos, al legislar el mercado.

SELECCIÓN: Es escoger entre los candidatos reclutados los mas adecuados a las necesidades de la organización.

TOMA DE DECISIONES: Enfoque para mejorar el descubrimiento y la solución de problemas al alentar producción sin trabas de sugerencias e ideas, usualmente de un grupo de personas.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

La investigación se considera descriptiva porque se ocupa de todos los aspectos necesarios planteados en dicho contexto, es decir, se analizan los indicadores de gestión como herramienta para el seguimiento de las actividades de Reclutamiento y Selección de Personal en el Banco Mercantil y sus sucursales..

Según PERDOMO (1983)¹⁹: *“La investigación descriptiva, como su nombre lo indica describe lo que es. Comprende el registro, el análisis e interpretación de los procesos o fenómenos actuales; su problema es el presente...”* Pág. 19

Según SABINO (1987)²⁰: *“La investigación descriptiva se propone conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. No se ocupa pues, de la verificación de hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo definido previamente”*. Pág. 89

Diseño de la Investigación

Sabino (1998)²¹ define la investigación de campo como:

¹⁹ PERDOMO M. “Metodología de la Investigación”. 1983. p. 19

²⁰ SABINO.”El Proceso de Investigación”, 1987. p.89

²¹ SABINO. A “Metodología de la investigación” España. 1998. p. 89

“aquella que permite realizar observaciones a los sujetos en su ambiente natural y recoger los datos de interés en forma directa de la realidad. Los diseños de campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo correcto del investigador y su equipo: estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados principios, denominación que alude al hecho de que son de primera mano, originales, producto de la investigación en curso, sin intermediarios de ninguna naturaleza.”(p.69)

Para dar respuesta al problema planteado, se realizará una investigación de campo, ya que los datos se toman directamente del ambiente real, suministrados por la empresa objeto de estudio, para realizar el análisis de los indicadores de gestión y de esta manera obtener conclusiones significativas.

Población y Muestra

Es preciso determinar, que la investigación está destinada a evaluar el impacto que tiene la definición de los indicadores de gestión en área de recursos humanos como herramienta para el seguimiento de las actividades de reclutamiento y selección de personal, específicamente en la entidad bancaria Banco Mercantil; de allí que los diversos aspectos involucrados y revisados durante la labor investigativa, estarán enfocados en dicha entidad. La fuente informativa sobre el ambiente real se identifica en el Banco antes mencionado, y en la gerencia adscrita al mismo; para el momento del estudio se cuenta con una población de 14 gerentes y coordinadores. Metodológicamente se define la muestra a través de un censo, puesto que la población es igual a la muestra; entendiéndose como censo a la “Medición o examen de cada elemento de la población”, según LEVIN y RUBIN (1996). Es un muestreo no probabilístico a criterio del investigador, como herramienta para fundamentar la investigación

Técnica e Instrumento de Recolección de datos

Durante la fase inicial de la investigación, se recolecta la información a través de fuentes bibliográficas, documentales, información vía Internet, que da base al marco teórico referencial. Es necesario aplicar un cuestionario, dirigido a los gerentes y coordinadores adscritos a la entidad bancaria estudiada (Ver anexo 2), con el fin de cumplir con los objetivos de la investigación y al mismo tiempo adecuar la información en torno a la investigación para darle cuerpo y precisión al tema. Para la construcción del cuestionario se hizo uso del cuadro de Operacionalización de variables, el cual se presenta en el anexo 1.

Procesamiento y análisis de datos

Recaudar la información de fuentes bibliográficas y documentales requiere de un respectivo análisis objetivo que permita sintetizar la información y formular así un verdadero marco teórico referencial ajustado al tema propuesto. La recaudación de información, aportó diferentes puntos de vista, así como acepciones y sentidos muy diversos; por lo que fue necesario hacer una revisión exhaustiva, análisis y selección objetiva, para evitar desvió del tema central.

Para procesar los datos obtenidos a través de las encuestas, se aplica la tabulación y diagramación estadística, haciendo uso de la herramienta tecnológica “Microsoft Excel” a fin de cuantificar y cualificar los diversos aspectos que son de interés en la investigación.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

TAMAYO Y TAMAYO (1998,69) ²² señala que el análisis de resultados, "es el proceso de convertir los fenómenos observados en datos científicos, para que a partir de ellos se puedan obtener conclusiones validas". De acuerdo a esto, al seleccionar y recabar la información de las diversas fuentes consultadas (bibliográfica, documentos, Internet, encuestas) se realizó un resumen y análisis objetivo, a fin de establecer el marco teórico, apropiado a las exigencias de la investigación. Asimismo, los resultados del cuestionario aplicado fue tabulado, graficado y posteriormente analizado e interpretado con el fin de evaluar el uso de la Tecnología de Información como recurso estratégico en las empresas objeto de estudio.

Conforme a estos lineamientos se presentan a continuación los resultados obtenidos en el cuestionario de forma tal que puedan ser fácilmente comprendidos y permitan tener una visión clara de los aspectos que se abarcan en las mismas:

²² TAMAYO Y TAMAYO "El Proceso de la Investigacion Científica. Fundamento de Investigacion". Novena Edición de Reimpresión Limusa. Grupo Noriega Editores, 1998. p. 69

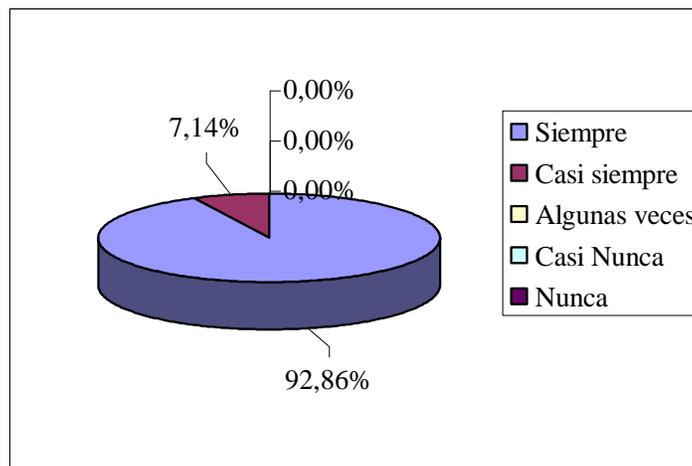
1. Toma en cuenta, los estudios realizados por el aspirante al cargo

Tabla Nro 1

	Valor	Porcentaje
Siempre	13	92,86%
Casi siempre	1	7,14%
Algunas veces	0	0,00%
Casi Nunca	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 1



Fuente: Tabla Nro 1

Análisis:

La estadística demuestra que un 92,86% de los encuestados, consideran que siempre toman en cuenta los estudios realizados por el aspirante a un cargo determinado, mientras que el 7,14% casi siempre toman en consideración este aspecto. El proceso que efectúa el banco para realizar el reclutamiento y selección de personal, le imprime gran importancia a los estudios realizados por el aspirante, lo que incide muy favorablemente en la calidad y preparación profesional del capital humano de la entidad bancaria.

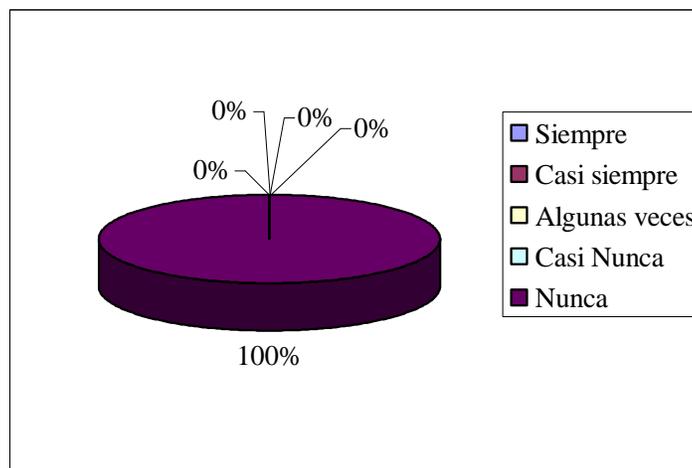
2. Le resta importancia, a la capacitación académica del aspirante

Tabla Nro 2

	Valor	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 2



Fuente: Tabla Nro 2

Análisis:

Los resultados demuestran que la totalidad de la población encuestada (100%), nunca le resta importancia a la capacitación académica de la persona a optar al cargo ofertado. Durante la captación de personal el Banco, considera de gran interés la capacitación académica de los aspirantes, lo que permitirá contar con un equipo preparado profesionalmente, para las funciones asignadas, razón por la que no se obvia ésta condición en el aspirante.

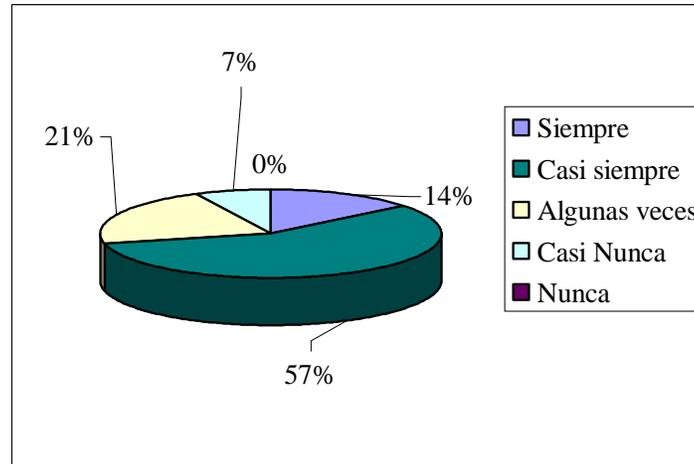
3. Le es relevante, la experiencia laboral que tenga la persona que selecciona para el cargo

Tabla Nro 3

	Valor	Porcentaje
Siempre	2	14%
Casi siempre	8	57%
Algunas veces	3	21%
Casi Nunca	1	7%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 3



Fuente: Tabla Nro 3

Análisis:

Conforme lo evidencia la estadística, el 57% de la muestra seleccionada, afirman que casi siempre la experiencia laboral que posee la persona a optar por el cargo, es relevante, el 14% opina que siempre es importante y solo un 7% consideran que casi nunca es importante este indicador. En el reclutamiento y selección la entidad le otorga un alto porcentaje de interés a la experiencia laboral del aspirante, lo que señala que tal condición aun cuando no sea imprescindible, le da mayor posibilidad de desempeñarse más eficientemente en el cargo que aspira.

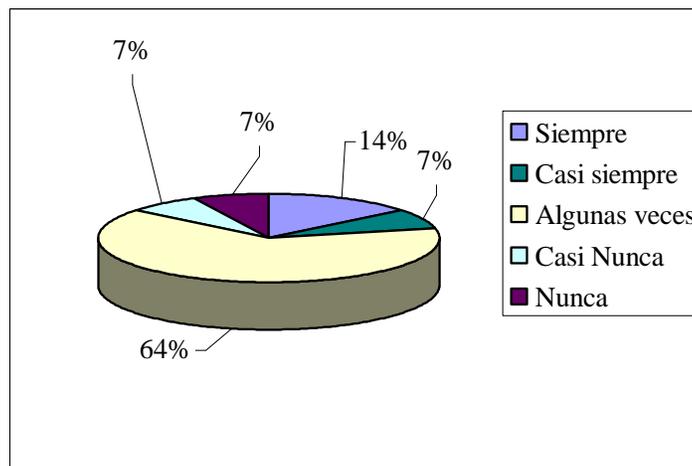
4. Toma en cuenta, personal que no tenga experiencia laboral

Tabla Nro 4

	Valor	Porcentaje
Siempre	2	14%
Casi siempre	1	7%
Algunas veces	9	64%
Casi Nunca	1	7%
Nunca	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 4



Fuente: Tabla Nro 4

Análisis:

El no contar con experiencia laboral, al aspirar a un cargo dentro del Banco Mercantil, es un elemento considerado algunas veces (64%), lo que permite inferir que tal condición puede llegar a ser determinante para la selección del personal.

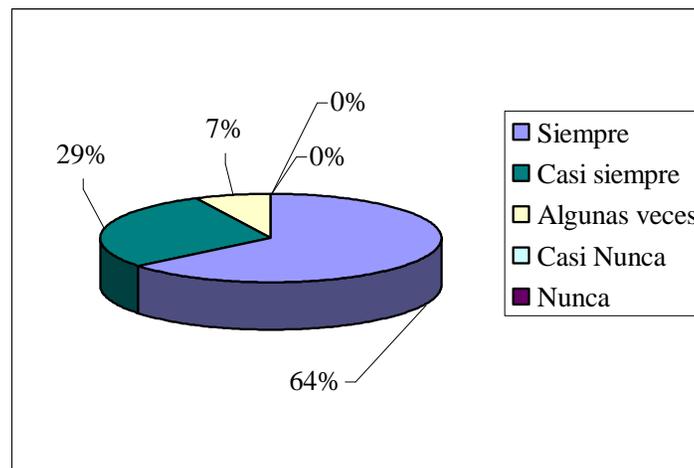
5. Es indispensable, que el aspirante al cargo maneje herramientas tecnológicas

Tabla Nro 5

	Valor	Porcentaje
Siempre	9	64%
Casi siempre	4	29%
Algunas veces	1	7%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 5



Fuente: Tabla Nro 5

Análisis:

El manejo de herramientas tecnológicas y recursos informáticos es una condición que siempre (64%) es tomado en cuenta dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal de la institución financiera, puesto que la preparación en éstas áreas es imprescindible para cualquier cargo en la organización, por su tecnología de punta y la calidad del servicio que brinda.

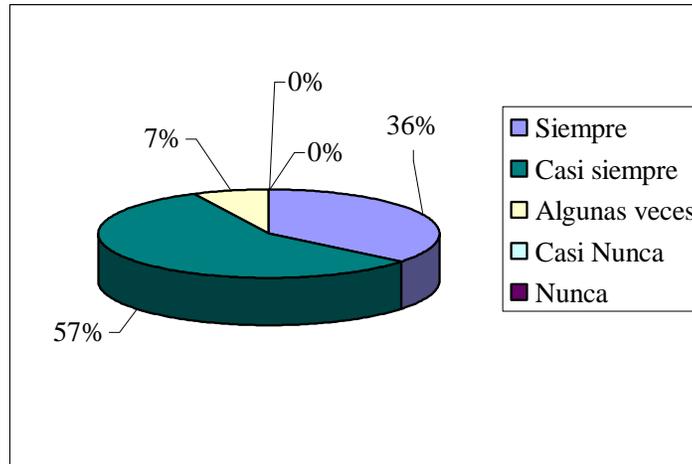
6. Le da importancia al conocimiento en tecnología que pueda tener el aspirante al cargo

Tabla Nro 6

	Valor	Porcentaje
Siempre	5	36%
Casi siempre	8	57%
Algunas veces	1	7%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 6



Fuente: Tabla Nro 6

Análisis:

Un 57% de las personas encuestadas, opinan que casi siempre le dan importancia al conocimiento que en tecnología tiene el aspirante al cargo, puesto que el equipamiento tecnológico del banco es de avanzada y su personal debe estar preparado para su manejo adecuado y eficiente, acorde a las políticas de la organización, por otra parte otro porcentaje significativo (36%) siempre considera importante el conocimiento que la persona debe tener en esta área.

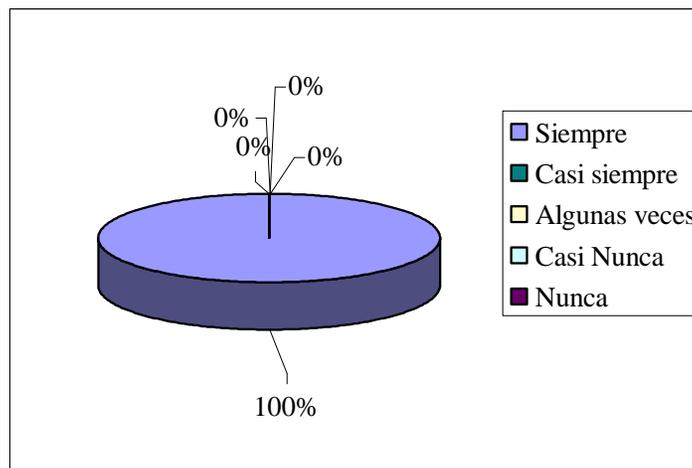
8. Es necesario que el aspirante al cargo presente excelente atención al público

Tabla Nro 8

	Valor	Porcentaje
Siempre	14	100%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 8



Fuente: Tabla Nro 8

Análisis:

Por ser una entidad bancaria, siempre el empleado debe estar en contacto con el público, es por ello, que la totalidad de gerentes y coordinadores estudiados, consideran que el aspirante al cargo es necesario que siempre mantenga una excelente atención para con ellos

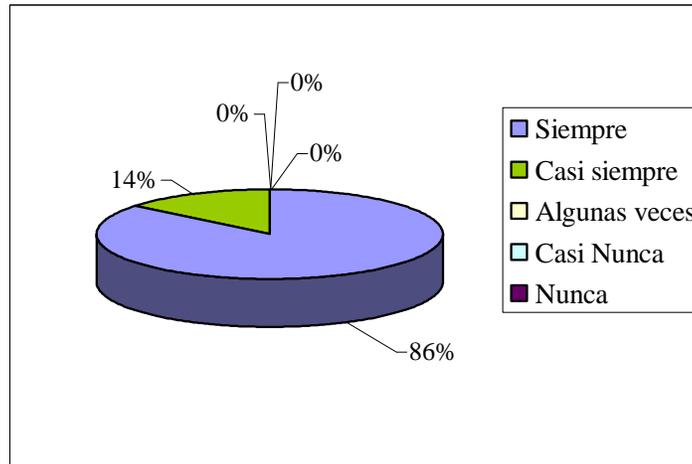
9. Asume como requisito fundamental para el ingreso al banco, la puntualidad del aspirante

Tabla Nro 9

	Valor	Porcentaje
Siempre	12	86%
Casi siempre	2	14%
Algunas veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 9



Fuente: Tabla Nro 9

Análisis:

El cumplimiento cabal de los horarios tanto de entrada como de salida de el aspirante al cargo es un requisito fundamental para el ingreso del aspirante al banco, puesto que un 86% de las personas que cumplen funciones gerenciales dentro de la institución lo afirman.

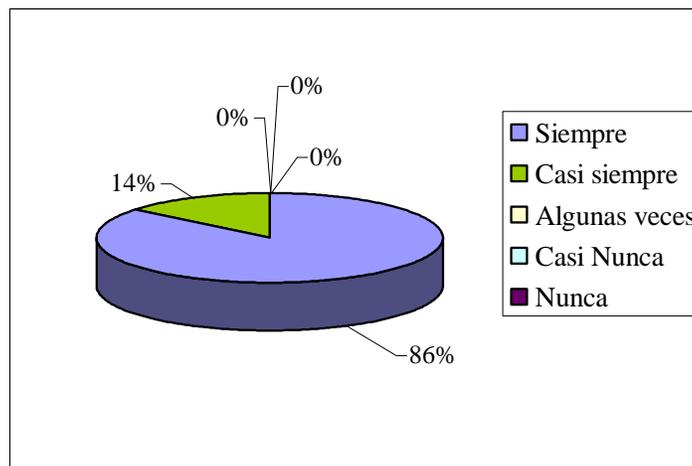
10. Le es relevante que el aspirante sea puntual en el cumplimiento de su trabajo

Tabla Nro 10

	Valor	Porcentaje
Siempre	12	86%
Casi siempre	2	14%
Algunas veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 10



Fuente: Tabla Nro 10

Análisis:

El 86% de los encuestados consideran que es de gran importancia que el aspirante siempre debe ser puntual al momento de cumplir con su trabajo, y un 14% de la muestra opina que casi siempre el aspirante debe ser puntual en sus oficios laborales.

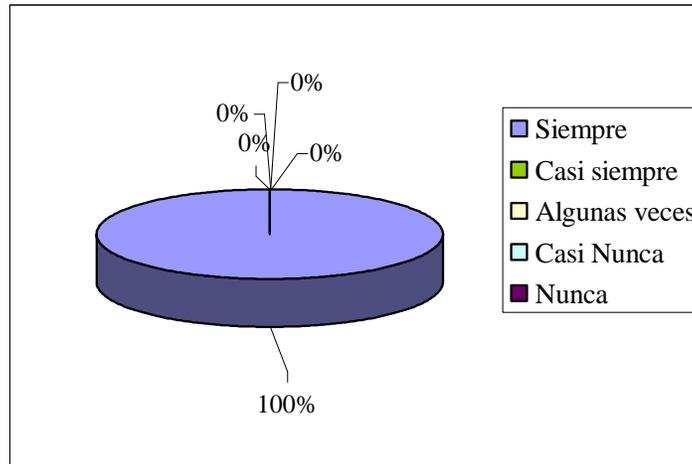
11. Es necesario, que el aspirante sea una persona responsable en el cumplimiento de las actividades que se le asignan

Tabla Nro 11

	Valor	Porcentaje
Siempre	14	100%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 11



Fuente: Tabla Nro 11

Análisis:

El total de los encuestados, están de acuerdo en que es necesario que el aspirante por encima de todas las cosas, siempre cumpla a cabalidad con todas sus obligaciones laborales puesto que debe ser una persona responsable al momento de ocupar un cargo dentro del Banco.

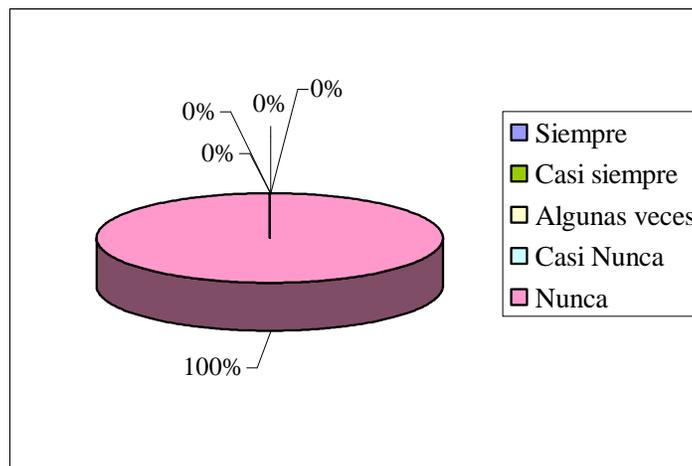
12. Le resta importancia al sentido de responsabilidad que tiene el aspirante al cargo

Tabla Nro 12

	Valor	Porcentaje
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 12



Fuente: Tabla Nro 12

Análisis:

De acuerdo con los datos obtenidos, el 100% de la muestra, considera que nunca le restan importancia al sentido de responsabilidad que el aspirante debe tenerle al cargo a ocupar.

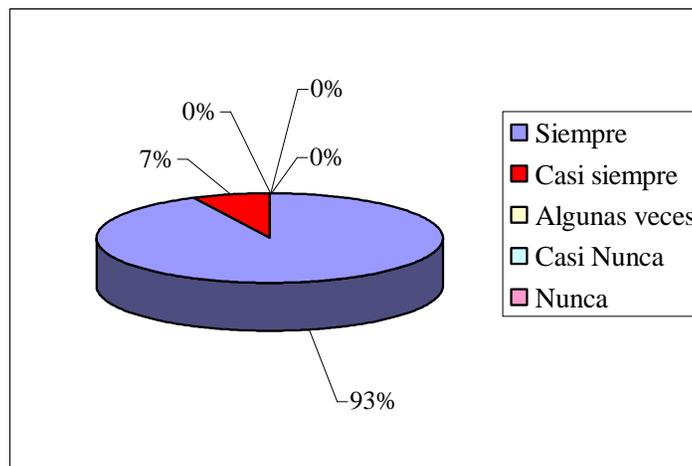
13. Toma en cuenta el deseo de superación del aspirante

Tabla Nro 13

	Valor	Porcentaje
Siempre	13	93%
Casi siempre	1	7%
Algunas veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 13



Fuente: Tabla Nro 13

Análisis:

Para los gerentes del Banco Mercantil, uno de los aspectos de mayor relevancia para reclutar y seleccionar personal es la disposición que tienen los aspirantes al cargo en mejorar su condición laboral ya que de los 14 gerentes encuestados, el 93% opina que siempre toman en cuenta el deseo de superación que posee el aspirante, el 7% casi siempre toma en cuenta este aspecto.

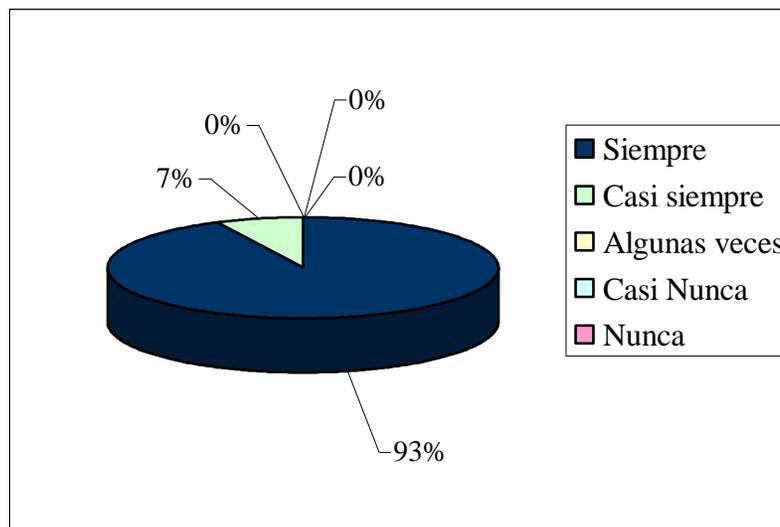
14. Es necesario que el aspirante al cargo, sea una persona que desee superarse profesionalmente

Tabla Nro 14

	Valor	Porcentaje
Siempre	13	93%
Casi siempre	1	7%
Algunas veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 14



Fuente: Tabla Nro 14

Análisis:

Los resultados obtenidos demuestran que el 93% considera que siempre es necesario que el aspirante al cargo sea una persona con deseos de superación profesional.

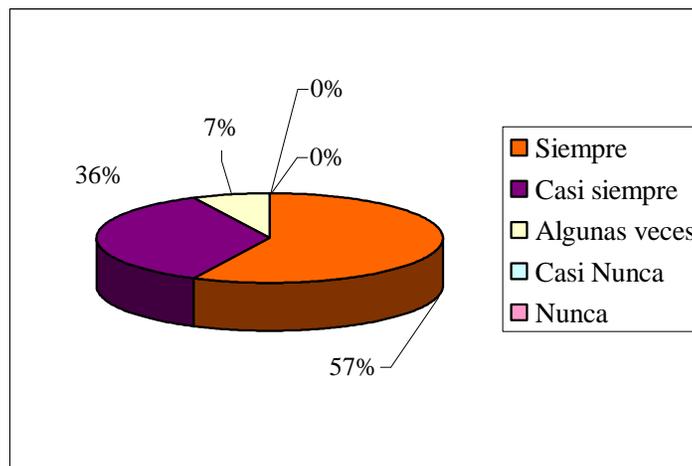
15. Es necesario que el aspirante sea una persona creativa

Tabla Nro 15

	Valor	Porcentaje
Siempre	8	57%
Casi siempre	5	36%
Algunas veces	1	7%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 15



Fuente: Tabla Nro 15

Análisis:

Debido a los avances tecnológicos la institución bancaria debe innovar en todos los servicios que ofrece por lo que el 57% de las personas encuestadas consideran que siempre el aspirante al cargo debe ser una persona con creatividad, mientras que el 36% opina que casi siempre y solo un 7% considera que algunas veces debe ser creativa

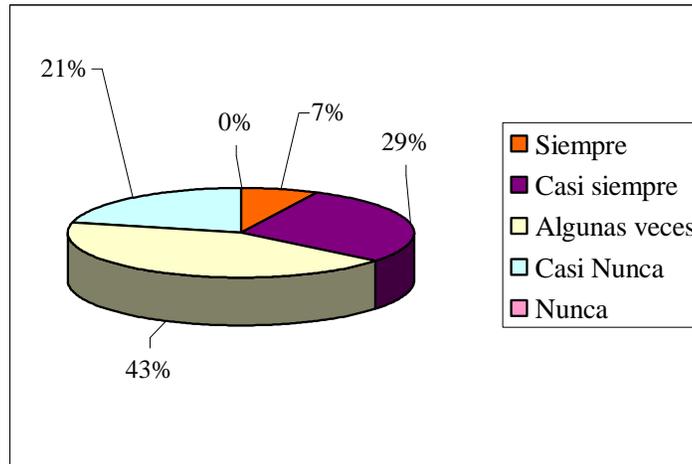
16. La creatividad del aspirante al cargo, es un requisito fundamental para la selección y el reclutamiento

Tabla Nro 16

	Valor	Porcentaje
Siempre	1	7%
Casi siempre	4	29%
Algunas veces	6	43%
Casi Nunca	3	21%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 16



Fuente: Tabla Nro 16

Análisis:

En cuanto a la creatividad del aspirante como requisito fundamental para la selección y el reclutamiento; el 43% de los encuestados opinan que algunas veces es un requisito fundamental, 29% casi siempre y 21% casi nunca.

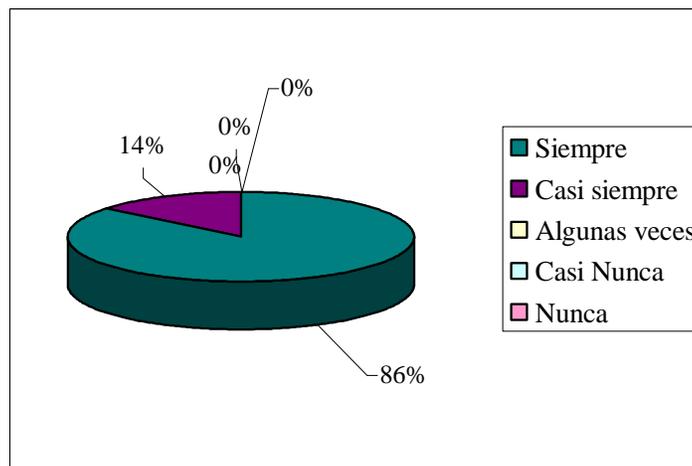
17. Es importante que el aspirante al cargo tenga excelente presentación personal

Tabla Nro 17

	Valor	Porcentaje
Siempre	12	86%
Casi siempre	2	14%
Algunas veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 17



Fuente: Tabla Nro 17

Análisis:

Dentro del proceso del reclutamiento y selección tiene gran importancia (86%) la presentación personal del aspirante puesto que el mismo debe tener una buena imagen tanto personal como corporativa, es por esta razón que el aspirante al cargo debe en todo momento cuidar su imagen.

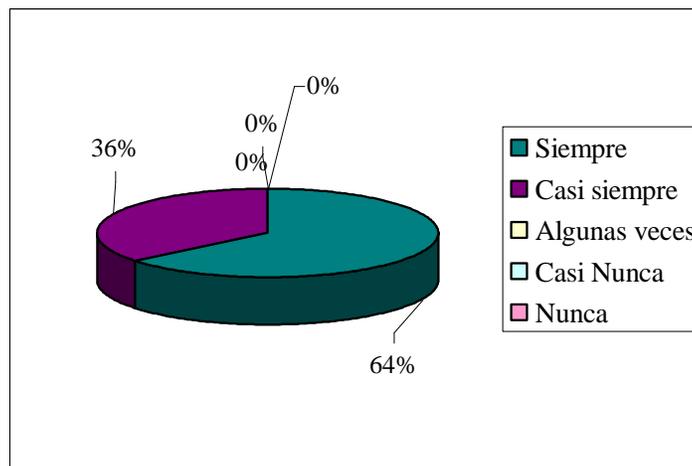
18. Toma en cuenta la presentación personal al momento de seleccionar personal

Tabla Nro 18

	Valor	Porcentaje
Siempre	9	64%
Casi siempre	5	36%
Algunas veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 18



Fuente: Tabla Nro 18

Análisis:

Las personas estudiadas en un 64%, siempre toman en cuenta la presentación personal al momento de seleccionar personal; el porcentaje restante (36%) opina que casi siempre toman en cuenta la presentación personal.

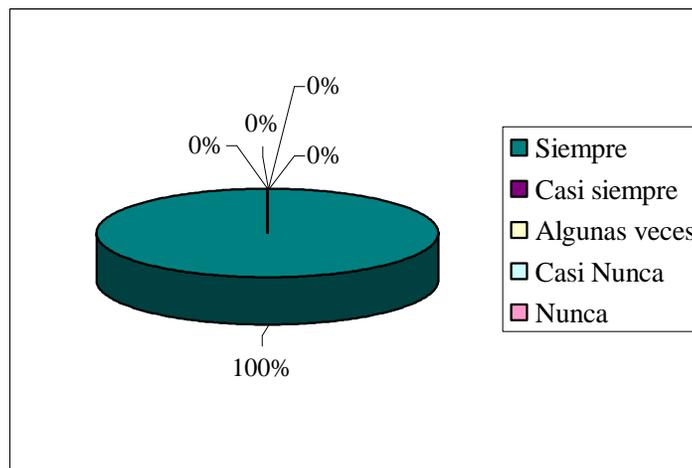
19. Toma en cuenta la facilidad de expresión del aspirante

Tabla Nro 19

	Valor	Porcentaje
Siempre	14	100%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 19



Fuente: Tabla Nro 19

Análisis:

La entidad trabaja directamente con el público es por ello que los aspirantes al cargo deben poseer un nivel óptimo de comunicación y facilidad de expresión. De acuerdo a las estadísticas el 100% de la muestra refleja que siempre toma en cuenta este aspecto a la hora de reclutar y seleccionar personal.

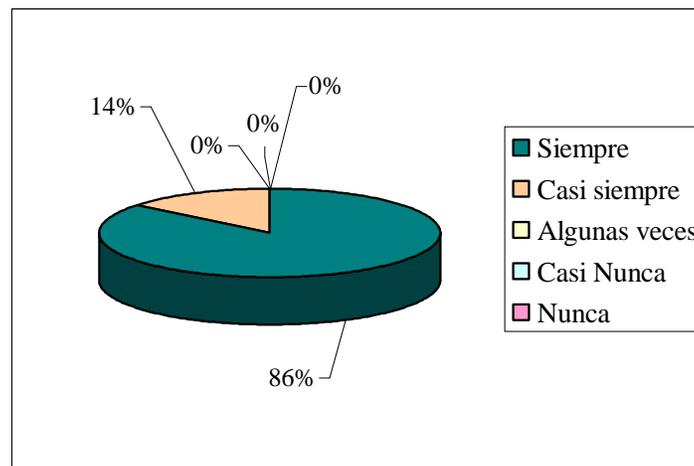
20. Es relevante que la persona que se seleccione tenga buena facilidad de expresión

Tabla Nro 20

	Valor	Porcentaje
Siempre	12	86%
Casi siempre	2	14%
Algunas veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 20



Fuente: Tabla Nro 20

Análisis:

Los resultados demuestran que el 86% de la muestra considera que siempre es importante que la persona que se seleccione para el cargo tenga buena facilidad de expresión, un 14% opina que casi siempre es relevante.

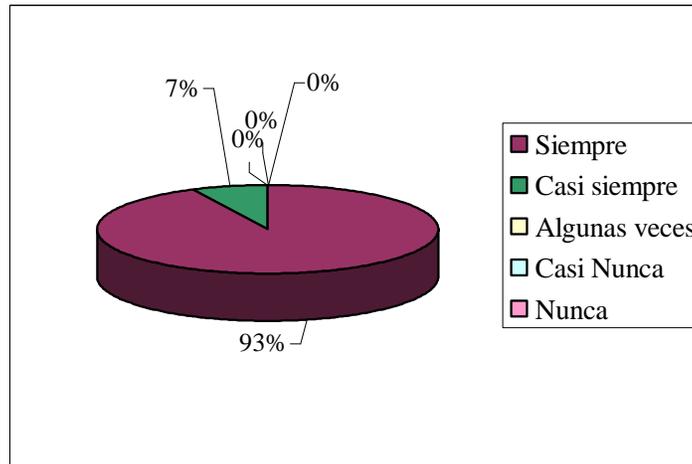
21. Es requisito fundamental, al momento de reclutar personal que el aspirante se adapte a los cambios que propone el banco

Tabla Nro 21

	Valor	Porcentaje
Siempre	13	93%
Casi siempre	1	7%
Algunas veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 21



Fuente: Tabla Nro 21

Análisis:

Una persona exitosa es aquella que se adapta con facilidad a los cambios que se le presentan en cualquier campo, es por ello que el Banco Mercantil en un alto porcentaje (93%) considera que siempre es requisito fundamental, al momento de reclutar personal que el aspirante tenga facilidad para adaptarse a los cambios que propone la institución financiera, mientras el porcentaje restante opina que casi siempre debe adaptarse a los cambios.

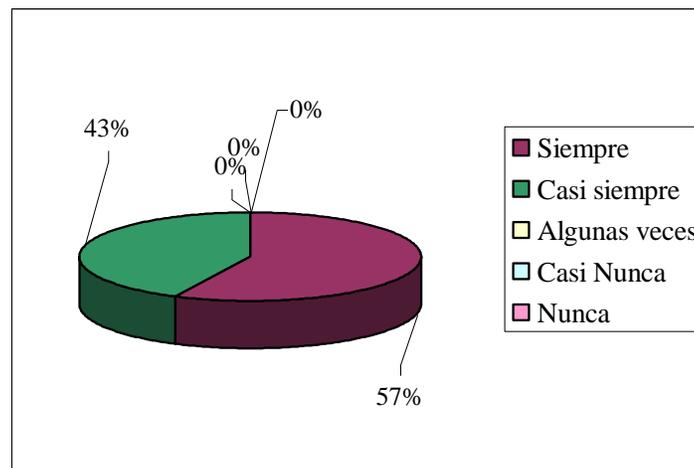
22. Toma en cuenta la adecuación al cambio del aspirante cuando selecciona personal

Tabla Nro 22

	Valor	Porcentaje
Siempre	8	57%
Casi siempre	6	43%
Algunas veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 22



Fuente: Tabla Nro 22

Análisis:

En cuanto a la selección de personal por parte del banco, el 57% de la muestra encuestada, consideran que siempre toman en cuenta la adecuación al cambio del aspirante así como el 43% opina que casi siempre es tomado en cuenta para la selección del aspirante la adecuación al cambio

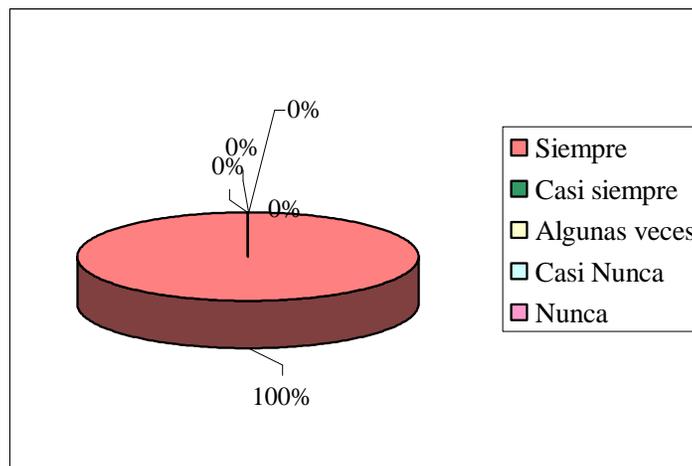
23. Le gusta que la persona que selecciona sea proactiva en su trabajo

Tabla Nro 23

	Valor	Porcentaje
Siempre	14	100%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 23



Fuente: Tabla Nro 23

Análisis:

La totalidad de los gerentes y coordinadores del Banco consideran que el aspirante a los cargos de la entidad deben caracterizarse en gran medida por ser muy dinámicas (proactivas), para enfrentar los distintos retos que día a día se presentan en la organización.

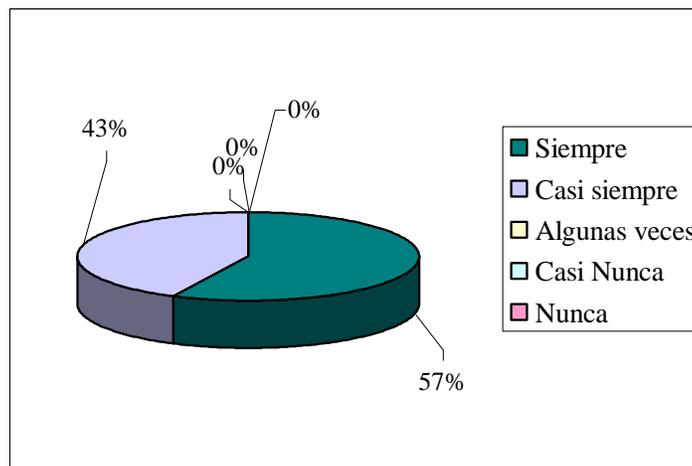
24. Es requisito fundamental, para el reclutamiento de personal la proactividad

Tabla Nro 24

	Valor	Porcentaje
Siempre	8	57%
Casi siempre	6	43%
Algunas veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 24



Fuente: Tabla Nro 24

Análisis:

Para el 57% de la muestra, es requisito fundamental, al momento de reclutar personal la proactividad, y para el porcentaje restante, casi siempre es fundamental que el aspirante a ser reclutado sea muy proactivo.

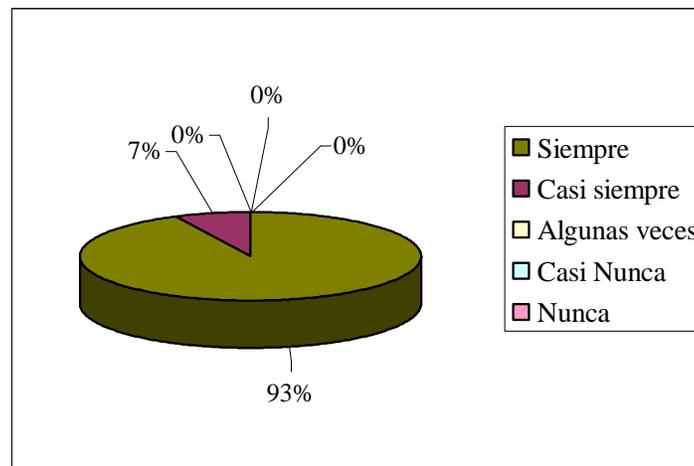
25. Le agrada, que el aspirante tenga motivación logro

Tabla Nro 25

	Valor	Porcentaje
Siempre	13	93%
Casi siempre	1	7%
Algunas veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 25



Fuente: Tabla Nro 25

Análisis:

Un porcentaje significativo (93%) considera de su agrado, que el aspirante tenga motivación logro, y por otra parte el 7% considera que casi siempre le agrada que el aspirante posea motivación al logro. Ya que el personal debe estar motivado para crecer tanto personal como profesionalmente y así estar a la par con la consolidación de la empresa.

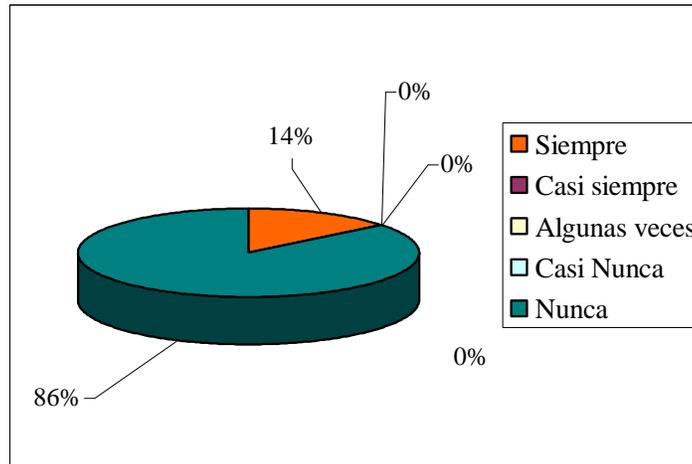
26. Le es indiferente, que el aspirante tenga motivación a surgir como persona y profesionalmente

Tabla Nro 26

	Valor	Porcentaje
Siempre	2	14%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	12	86%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 26



Fuente: Tabla Nro 26

Análisis:

Los resultados arrojan que el 86% de la muestra, nunca le es indiferente que el aspirante tenga motivación a surgir, tanto persona como profesionalmente, solo el porcentaje restante (14%) opina que siempre le es indiferente este indicador en el aspirante

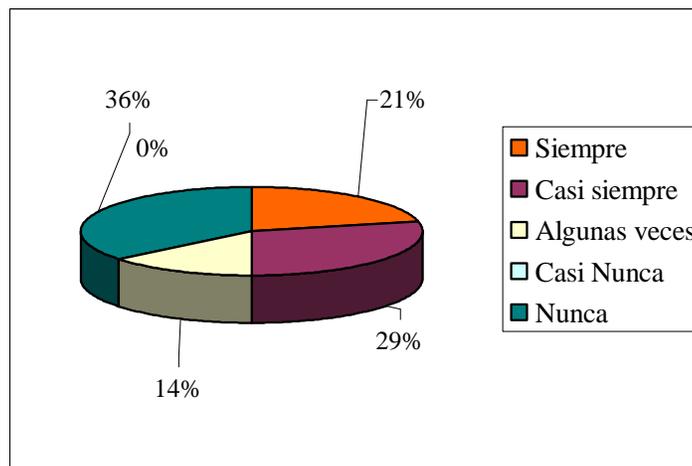
27. Considera que es necesario que lo capaciten en la manera de seleccionar personal

Tabla Nro 27

	Valor	Porcentaje
Siempre	3	21%
Casi siempre	4	29%
Algunas veces	2	14%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	5	36%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 27



Fuente: Tabla Nro 27

Análisis:

El 36% de la muestra considera que nunca es necesario que lo capaciten en la manera de seleccionar personal, por otra parte el 29% considera que casi siempre, 21% siempre y el 14% opina que algunas veces es necesario recibir esa capacitación

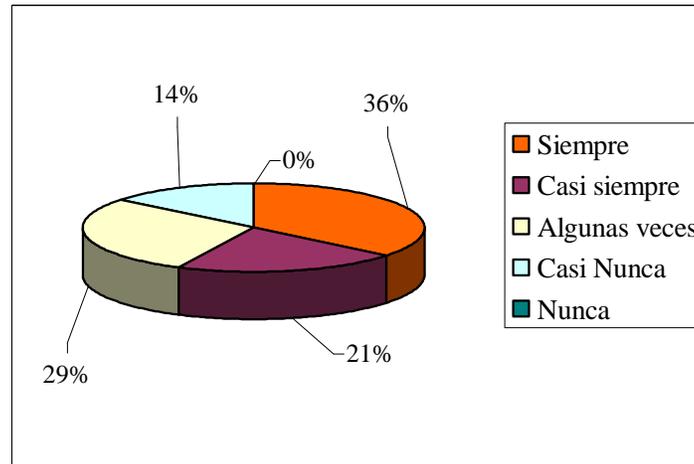
28. Cree que es necesario establecer unas directrices que le permitan mejorar el proceso de selección y reclutamiento de personal

Tabla Nro 28

	Valor	Porcentaje
Siempre	5	36%
Casi siempre	3	21%
Algunas veces	4	29%
Casi Nunca	2	14%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 28



Fuente: Tabla Nro 28

Análisis:

Los datos arrojados por la encuesta refleja que el 36% de la muestra considera que siempre es necesario establecer unas directrices que le permitan mejorar el proceso de selección y reclutamiento de personal, el 29% opina que algunas veces, 21% casi siempre y solo el 14% afirma que casi nunca es necesario este tipo de directrices para el reclutamiento y la selección de personal

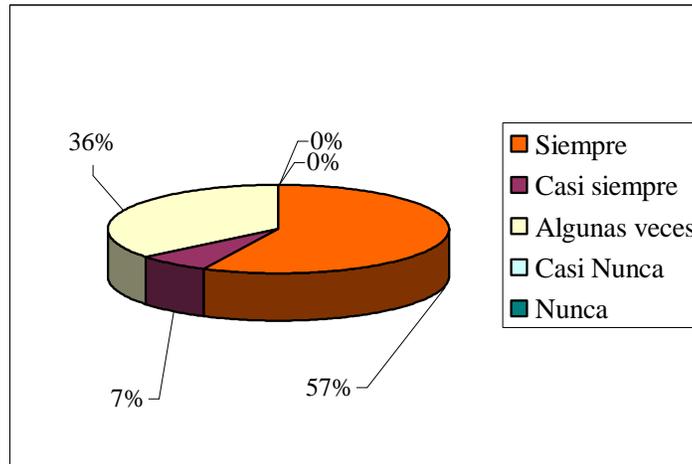
29. Le gustaría recibir orientaciones que le permitan tomar en cuenta los indicadores de gestión cuando recluta personal

Tabla Nro 29

	Valor	Porcentaje
Siempre	8	57%
Casi siempre	1	7%
Algunas veces	5	36%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 29



Fuente: Tabla Nro 29

Análisis:

El 57% de las personas encuestadas, afirman que siempre le gustaría recibir orientaciones que le permitan tomar en cuenta los indicadores de gestión al momento de reclutar personal, el 36% algunas veces y el 7% opina que casi siempre le gustaría recibir orientaciones en en cuanto a este tipo de indicadores

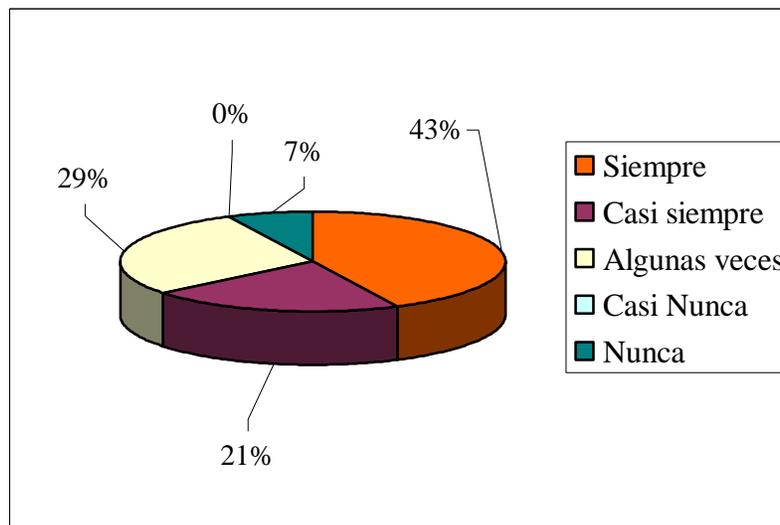
30. Estaría dispuesto a asumir orientaciones al momento de seleccionar y reclutar personal para laborar en el banco

Tabla Nro 30

	Valor	Porcentaje
Siempre	6	43%
Casi siempre	3	21%
Algunas veces	4	29%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Pabón. 2004

Grafico Nro 30



Fuente: Tabla Nro 30

Análisis:

El 43% de las personas encuestadas afirman que siempre estarían dispuestas a asumir orientaciones al momento de seleccionar y reclutar personal para laborar en el banco, el 29% algunas veces, el 21% casi siempre y el 7% confiesan nunca estar de acuerdo en asumir orientaciones para el reclutamiento y selección de personal.

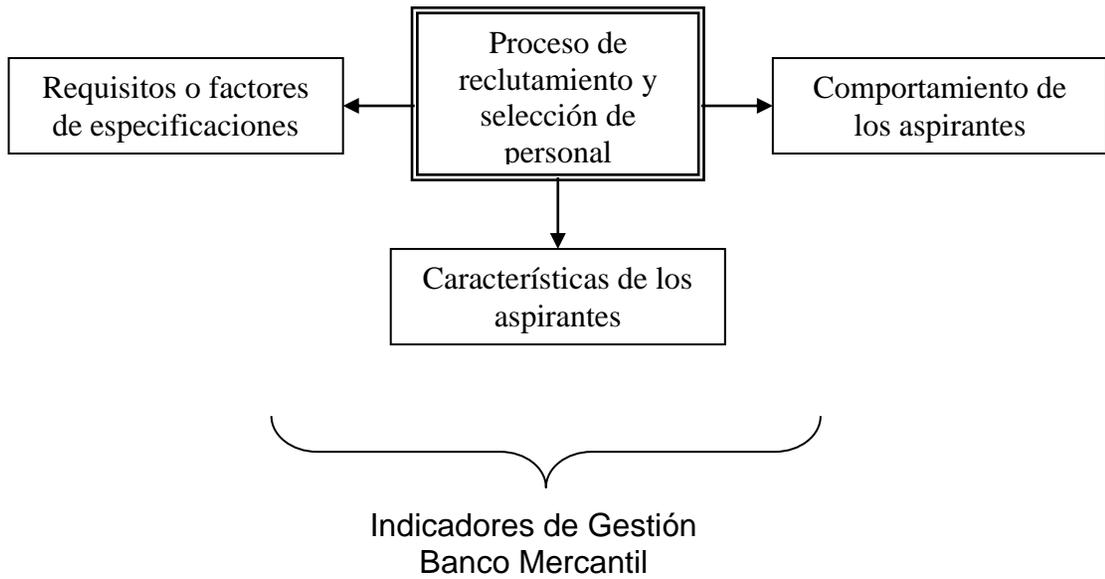
CAPITULO V

Lineamientos dirigidos al área de Recursos Humanos del Banco Mercantil para mejorar el proceso de Reclutamiento y Selección de personal en función de los indicadores de gestión

El presente capítulo hace referencia a una serie de lineamientos los cuales son entendidos por la Enciclopedia General de la Educación (1999) como pautas o directrices generales que sirven para orientar las actuaciones, con el fin de que se desarrollen de manera coordinada y congruente. Es así, como se presentan una serie de directrices dirigidas a orientar el reclutamiento y selección de personal tomando en cuenta los indicadores de gestión en el banco Mercantil.

Dichas directrices están orientadas a ayudar al área de Recursos Humanos del banco, a seleccionar personal en la organización en función de los requisitos o factores de especificaciones, los comportamientos de los aspirantes y las características; esto en función de realizar un proceso de reclutamiento y selección eficientes.

LINEAMIENTOS



LINEAMIENTO N° 1

Requisitos o factores de especificaciones

Objetivo: Lograr que el área de Recursos Humanos del Banco Mercantil, tome en cuenta como principio fundamental para el reclutamiento y selección de personal, la capacitación académica, experiencia laboral y el manejo de herramientas tecnológicas por parte de los aspirantes al cargo.

Contenido: Factores de especificaciones como aspectos extrínsecos del cargo.

Estrategias: Se le sugiere al área de Recursos Humanos, asumir un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados para el cargo, lo cual contribuirá en el incremento de la efectividad de la organización y del bienestar de todos los trabajadores.

Material de apoyo: Se ofrecen un conjunto de anexos, los cuales pueden asumirse cuando se selecciona personal en el Banco, entre ellos:

Anexo A: El proceso de selección

Anexo B: Datos básicos para el reclutamiento.

Anexo C: Etapas de secuencia del proceso de selección

Anexo D: Ventajas de los indicadores de gestión en el proceso de selección.

LINEAMIENTO N° 2

Comportamiento de los aspirantes

Objetivo: Lograr que los aspirantes al cargo que ofrece el Banco Mercantil, presenten una serie de comportamientos que contribuyan en la funcionalidad operativa de la organización en función de su eficacia y eficiencia. Entre dichos comportamientos están: Atención al público, puntualidad, responsabilidad y deseo de superación.

Contenido: Comportamiento de los aspirantes al cargo.

Estrategias: Se resugiere al área de Recursos Humanos ofrecer charlas y/o talleres de capacitación que permitan desarrollar comportamientos adecuados en los aspirantes al cargo, contribuyendo en el desarrollo y crecimiento del personal y por ende de la institución financiera.

Material de apoyo: Se ofrecen para el desarrollo de este lineamiento un conjunto de anexos a ser tomados en cuenta por el área de Recursos Humanos del Banco.

Anexo E: Elección de las técnicas de selección.

Anexo F: Aptitud como base de la capacidad.

Anexo G: Aptitud y capacidad.

Anexo H: Proceso de provisión de personal.

LINEAMIENTO N° 3

Características de los aspirantes

Objetivo: Lograr que los aspirantes al cargo en el Banco, presenten un conjunto de características que les permitan desempeñar eficientemente las tareas asignadas por la organización. Entre las cuales se tienen: la creatividad, la facilidad de expresión, la adecuación al cambio, la proactividad y la motivación al logro.

Contenido: Características fundamentales que debe poseer el aspirante al cargo.

Estrategias: Se sugiere al área de Recursos Humanos, tomar en cuenta las características que le permitan al aspirante al cargo, actuar en función del logro de los objetivos y metas de la institución.

Material de apoyo: Se ofrecen los siguientes anexos, para fundamentar el lineamiento propuesto:

Anexo I: Entrevista de selección

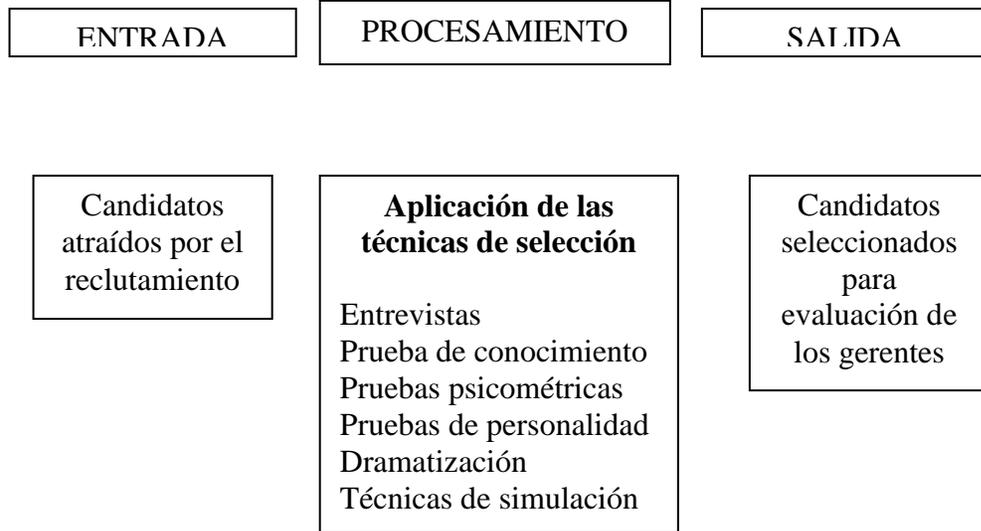
Anexo J: Perfil del entrevistador ideal.

Anexo K: Técnica de incidentes críticos

MATERIAL DE APOYO

Anexo A

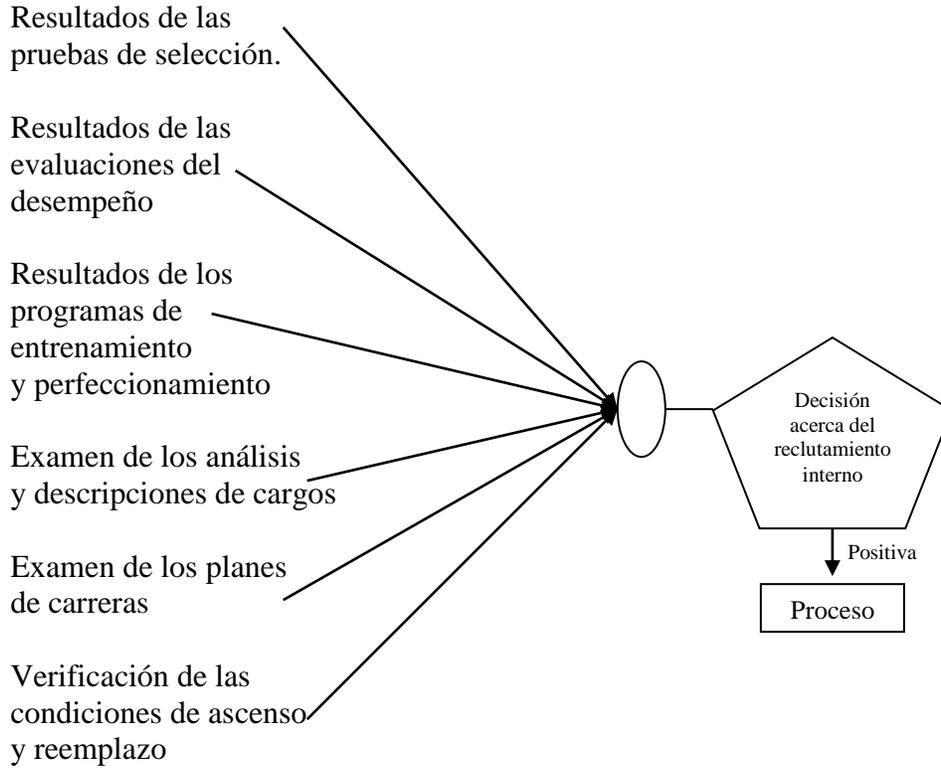
El proceso de selección



Anexo B

Datos básicos para el reclutamiento

Datos básicos:



Anexo C

Etapas secuenciales del proceso de selección

- Fase 9:** -----Decisión final de admisión
- Fase 8:** -----Aplicación de técnicas de simulación
- Fase 7:** -----Entrevista de selección con el gerente
- Fase 6:** -----Aplicación de pruebas de personalidad
- Fase 5:** -----Aplicación de pruebas psicométricas
- Fase 4:** -----Entrevista de selección
- Fase 3:** ...-----Aplicación de pruebas de conocimiento
- Fase 2:** -----Entrevista de clasificación
- Fase 1:** -----Recepción preliminar de candidatos

Anexo D

Ventajas de los indicadores de gestión en el proceso de selección

Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.

Estimular y promover el trabajo en equipo.

Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.

Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.

Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.

Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.

Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos preactivos.

Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.

Establecer una gerencia basada en datos y hechos.

Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.

Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

Anexo E

Elección de la técnica de selección

1. Entrevistas de selección

1.1 Dirigidas (con formato preestablecido)

1.2 No dirigidas (sin derrotero o libres)

2. Pruebas de conocimiento o capacidad

2.1 Generales: de cultura general, de idiomas

2.2 Específicas: de cultura profesional, de conocimientos técnicos.

3. Pruebas psicométricas

3.1 De aptitudes: generales, específicas

4. Pruebas de personalidad

4.1 Expresivas: psicodiagnóstico, miocéntrico

4.2 Proyectivas: de árbol, Roscharch, TAT, Szondi

4.3 Inventarios: de motivación, de frustración, de intereses.

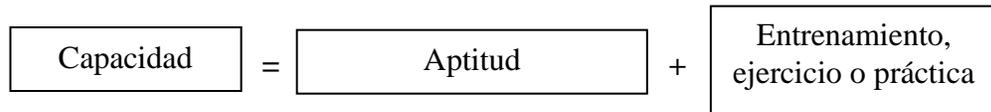
5. Técnicas de simulación

5.1 Psicodrama

5.2 Dramatización(role-playing)

Anexo F

Aptitud como base de la capacidad



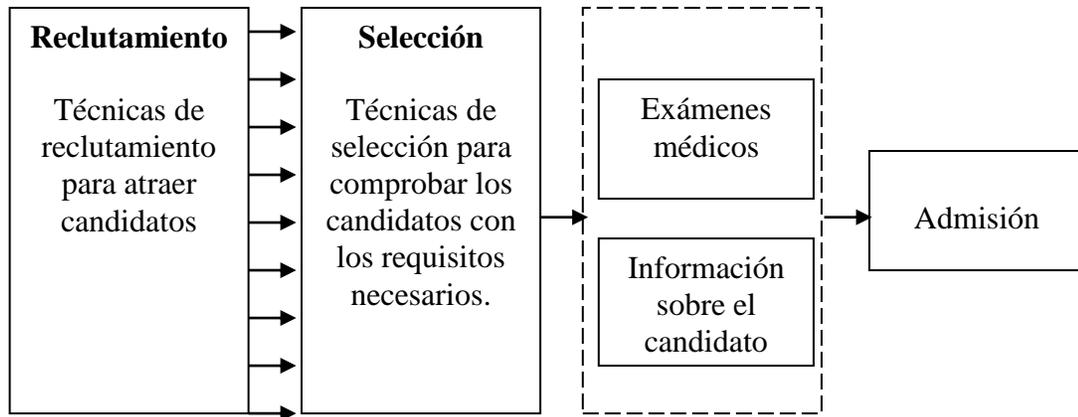
Anexo G

Aptitud y Capacidad

Aptitud	Capacidad
* Predisposición natural para determinada actividad o tarea.	* Habilidad adquirida para realizar determinado trabajo o tarea
* Existe sin ejercicio, entrenamiento o aprendizaje previo	* Producto del entrenamiento o del aprendizaje.
* Se evalúa por comparaciones	* Se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo.
* Permite pronosticar el futuro del candidato en el cargo.	* Se refiere a la habilidad real del individuo.
* Con el ejercicio o entrenamiento, se transforma en capacidad.	* Es el resultado de ejercitar o entrenar la aptitud.
* Predisposición general o específica a perfeccionarse en el trabajo.	* Es la disposición general o específica para el trabajo actual.
* Posibilita la orientación hacia determinado cargo en el futuro.	* Posibilita la ubicación inmediata en determinado cargo.
* Es el estado latente y potencial de comportamiento.	* Es el estado actual del comportamiento

Anexo H

Proceso de provisión de personal



Anexo I

Entrevista de selección

¿En qué emplea su tiempo libre? ¿Cuáles son sus pasatiempos?

¿En qué tipo de actividades comunitarias o de aprendizaje se halla involucrado?

Describa su trabajo ideal ¿En qué tipo de actividades está interesado?

¿Por qué desea trabajar en nuestra organización?

¿Cuáles son sus temas favoritas? ¿Por qué?

¿Prefiere determinados sitios de trabajo?

¿Cuál cree usted que es un salario adecuado?

¿Cuál cree usted que será su salario en 5 o 10 años?

¿Cómo escoge un supervisor?

¿Qué opina de los productos o servicios de nuestra organización?

Describa su jefe ideal

¿Cuándo espera ser ascendido?

¿Cuáles son sus fortalezas? ¿Cuáles son sus debilidades?
¿Por qué cree que sus amigos gustan de usted?
¿Planea seguir cursos adicionales a los que ya ha hecho? ¿Cuáles? ¿Cuándo?
¿Qué cargos o trabajos le gustaron más?
Describa a su jefe o profesor favorito
¿Qué planes tiene respecto a su carrera?
Si usted pudiese retroceder 5 años, ¿sería el mismo o alguien diferente? ¿En que?
¿Por qué le gustaría ser admitido en nuestra organización?
Describa su último empleo
¿Cuántas horas piensa dedicarle a su cargo?
¿Qué habilidades y conocimientos posee usted?
¿Cuál es su deporte favorito?
¿Cómo se siente trabajando con otras personas?
¿Consigue amistades con facilidad?

Anexo J

Perfil del entrevistador ideal

- Conoce bien el cargo que se pretende ocupar.
- Conoce la organización en profundidad, sus fortalezas y debilidades.
- No trata de supervalorar la organización frente al candidato.
- Lee el currículum vital del candidato antes de la entrevista.
- Se preocupa por informar al candidato acerca del cargo y de la organización
- Se interesa por el candidato como persona.
- Está feliz por pertenecer a la organización.
- Se muestra sincero, cortés y puntual y tiene personalidad que impacta.
- Formula preguntas desafiantes, sin mostrarse muy personal o directo.

- Procura hacer una evaluación en seguida de la entrevista.

Anexo K

Técnica de incidentes críticos

Características deseables	Características no deseables
* Afabilidad en el trato con las personas	* Irritabilidad
* Facilidad para relacionarse	* Introversión
* Voluntad de agrandar al cliente	* Impaciencia
* Resistencia a la frustración	* Bajo control emocional
* Facilidad de expresión	* Dificultad de expresión
* Facilidad para trabajar en equipo	* Dificultad para relacionarse
* Buena memoria	* Poca memoria
* Concentración visual y mental	* Dispersión mental
* Facilidad para manejar números	* Dificultad para manejar números.

Conclusiones

Gracias a los indicadores de gestión, tanto las empresas como organizaciones, disponen de un recurso administrativo que les permiten establecer parámetros específicos y puntuales a la hora de los procesos de reclutamiento y selección de personal; con los que se facilita no solo la toma de decisiones, sino que además es altamente discriminatorio, verificables, fácil de medir y de interpretar; condiciones básicas que se deben guardar durante estos procesos.

Cuando la gestión de una empresa u organización es integral, cuida y ejerce control en todas las dimensiones que abarca los factores claves; a fin de garantizar la plenitud de las funciones de apoyo para la toma de decisiones. Sin embargo, por causa de políticas internas establecidas erróneamente, o estilos gerenciales imperantes en algunas organizaciones; se ejerce control centrándose en los resultados o en la eficacia, y se obvia el resto de dimensiones.

El uso de los indicadores de gestión, está asociado a la reducción de la incertidumbre que puede generar el proceso de reclutamiento y selección de personal en toda institución, lo que promueve además motivación para alcanzar metas, enriquecimiento del trabajo, reorientar políticas, y estrategias, impulsar la eficacia-eficiencia, productividad, disponibilidad de información, priorizar actividades, marcar exigencias y establecer metas claras.

Con respecto al objetivo específico N° 1, se determinó que el proceso llevado a cabo en el Banco Mercantil para el reclutamiento y la selección del personal es el siguiente:

Los cargos más bajos como: cajero, secretarias, entre otros, se recluta mediante los currículos entregados en dicha unidad. Los cargos más alto se lleva a cabo mediante

la recomendación de los mismos empleados, que son los llamados “empleados de confianza”, debido a que tienen mucha más responsabilidad y son de cuidado, a las personas a optar por los cargos se les realiza una prueba psicotécnica, la cual consta de habilidades matemáticas (todo lo correspondiente a números) y a la decisión (donde existen preguntas iguales colocadas de distinta forma para ver si hay contradicción entre los aspirantes). Luego se recopilan estas pruebas y se envían a Caracas, donde se encargan de evaluar y aprobar dichas pruebas realizadas. Si la respuesta es positiva, o sea es apto para el cargo y posee el perfil adecuado, se selecciona a la persona para posteriormente realizarle una entrevista. Dicha entrevista es realizada por cuatro personas: el jefe inmediato, el gerente de la región, el de seguridad y por el departamento de recursos humanos. Los cuales le explican en que consiste el trabajo, luego de haber sido entrevistado se le realiza un chequeo policial (seguimiento de su expediente, todo lo referente a lo judicial), se sale aceptable en la entrevista y el posterior chequeo, ingresa al banco.

Los factores que el Banco toma en cuenta para el periodo de prueba son los siguientes: La persona dura tres (3) meses en periodo de prueba, en el que se evalúa la habilidad en el cargo, adaptabilidad, manejo de los instrumentos, desempeño, nociones de lo que es el cargo entre otros.

Para el Banco Mercantil, tener éxito en el reclutamiento y selección de personal es lograr seleccionar la persona indicada, con el perfil ideal, que cumpla con los objetivos del cargo, que tenga amplitud en los negocios.

Los gerentes estudiados consideran que es de gran importancia que constantemente se deben incrementar los niveles de calidad y productividad de la institución puesto que por la gran cartera de clientes que posee la misma y debido al indetenible proceso de globalización que se presenta en la actualidad, el personal que labora en la entidad debe estar muy capacitado para afrontar cualquier reto que se les presente en su cargo laboral.

El establecimiento de indicadores de gestión, responden a las necesidades, intereses, objetivos, expectativas y propósitos de una organización; pero estos no suelen plantearse como estándares únicos o requisitos indispensables en todos o para todos los cargos. Por lo contrario, se trata de establecer indicadores de gestión acordes con cada uno de las vacantes que la organización aspira llenar; es decir, según sea el cargo que se oferta, se establecerán indicadores específicos, referidos al área y personal que se requiera.

Es posible que el establecer indicadores de gestión, no sea la solución mágica ante las posibles dificultades que se generan durante los procesos de reclutamiento y selección de personal, pero a través de estos se optimiza la captación de personal certificado, proactivo, que se ajuste plenamente a los intereses, necesidades, objetivos y políticas del Banco.

Recomendaciones

Es importante que la entidad bancaria, considere dentro de sus requerimientos a la hora de captar personal, los indicadores de gestión propuestos anteriormente, con los cuales establece claramente las prioridades para la organización y las directrices que enmarcan el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Se sugiere a la gerencia de la institución estudiada que los resultados arrojados por la investigación, sean dados a conocer a todos quienes tienen ingerencia directa sobre los aspectos aquí abordados; a fin de que se tomen los correctivos a los que diera lugar y se maximicen aquellos elementos que representan una fortaleza para la institución.

Sensibilizar a los gerentes y coordinadores de la institución financiera sobre la importancia de capacitarse y actualizarse en materia de reclutamiento y selección de personal, puesto que el recurso humano es un elemento indispensable para el éxito de la organización, así lo revela el instrumento aplicado a la gerencia del banco, quienes en un porcentaje significativo consideran necesario ser capacitados en este aspecto.

Los departamentos de Recursos Humanos, deben mantener directrices bien específicas en cuanto al reclutamiento y selección de personal; que permitan no solo hacer una toma de decisiones acertada, sino que además cada aspirante que acuda a la organización en busca de una opción laboral, sepa si llena o no las expectativas que posee el banco, en cuanto a su personal, o si su perfil está en equilibrio con los indicadores de gestión pautados.

Reviste gran importancia para la institución bajo estudio, que dentro de sus procesos de reclutamiento y selección, establezca como prioridad la captación de personal altamente calificado, lo que va a redundar notablemente en un mejoramiento de la calidad y productividad de la institución.

En la medida en que el departamento de Recursos Humanos de la entidad bancaria, optimice sus procesos de organización y administración del personal, debe ir implementando mecanismos de avanzada, respecto a los parámetros que se utilizan para el reclutamiento y selección del personal, por lo que se sugiere una serie de lineamientos específicos y bien sustentados; a fin de que puedan ser puestos en práctica antes, durante y luego de dichos procesos, facilitando la evaluación y valoración que debe seguir la captación y manejo de recurso humano.

La organización bancaria debe mantener un constante monitoreo y evaluación en todos y cada uno de sus procesos administrativos, especialmente en lo que a personal se refiere, a fin de que se detecten las posibles fallas o deficiencias, para ser corregidas; además propulsar los elementos óptimos, como vía para el logro de los objetivos y metas de la institución.

Referencias Bibliográficas

Beltrán, J. (1999): Indicadores de Gestión. Colombia: 3R Editores.

Enciclopedia Microsoft Encarta. 2003.

Enrique, F. (2001): Auditoria Administrativa. México: Ediciones Mc Graw Hill.

Francisco, R.; Luis G. (1991): Indicadores de Calidad y Productividad en la empresa. Venezuela: Editorial Nuevos Tiempos.

Gladis, Carrero (2003). Determinar indicadores de gestión de adiestramiento en la gerencia de capacitación de personal. Caso: Metro de Caracas C.A. Trabajo de grado no publicado, Universidad Católica del Táchira. Venezuela.

Humberto, S. (2001): Indicadores de Gestión. Colombia. Ediciones 3R Editores.

Idalberto, C. (2001): Administración de Recursos Humanos quinta edición. Colombia. Ediciones Mc Graw Hill.

Jesús, B. (1999): Indicadores de Gestión. Colombia. Ediciones 3R Editores.

José, Rúa (2001). Indicadores de cumplimiento de la ley por parte de las instituciones de la seguridad pública en la argentina (1996-2001). Trabajo de grado no publicado, Universidad Tecnológica Nacional. Buenos Aires. Argentina.

[http/w.w.w.Unamosapuntos.com/User/Rechuma](http://w.w.w.Unamosapuntos.com/User/Rechuma) (Consulta: 2003, Diciembre 19)

Margarita Hernández y Ángela Mérida (2000). Indicadores de gestión y evaluación del desempeño, variables de comportamiento organizacional en el Complejo Provincial de Servicios de la Salud. Trabajo de grado no publicado, Universidad de la Habana, Cuba.

Oliek González y Jorge Luis de la Vega (2000). Los Sistemas de Control de Gestión Estratégica para las organizaciones. Trabajo de grado de maestría no publicado, la Universidad de Salamanca, España.

Perdomo M. "Metodología de la Investigación". 1983.

Sabino,"El Proceso de Investigación", 1987.

SABINO. A "Metodología de la investigación". España 1998

Serna, H. (2001): Índices de Gestión. Colombia: 3R Ediciones.

Werther, W. y Keith, D. (1991): Administración de personal y recursos humanos. México: Editorial Mc Graw Hill.

ANEXOS

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

(Anexo 1)

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	SUBINDICADORES	ITEM
Indicadores de gestión en el área de Recursos Humanos	Según Cabrera (2000) Los indicadores de gestión son “instrumentos de medición asociados con las metas, los cuales pueden ser cualitativos y cuantitativos; es decir, son expresiones de comportamiento o desempeño de toda una organización o una de sus partes”	* Proceso de reclutamiento y selección de personal	* Requisitos o factores de especificaciones *Comportamiento de los aspirantes * Características de los aspirantes * Directrices	* Capacitación académica. * Experiencia laboral * Manejo de herramientas tecnológicas * Atención al público * Puntualidad * Responsabilidad * Deseo de superación * Creatividad * Presentación personal * Facilidad de expresión * Adecuación al cambio * Proactividad * Motivación al logro * Capacitación * Orientación	1-2 3-4 5-6 7-8 9-10 11-12 13-14 15-16 17-18 19-20 21-22 23-24 25-26 27-28 29-30

(Anexo 2)

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA PÚBLICA
COORDINADOR DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

CIUDADANO: _____

El presente cuestionario tiene como finalidad recoger información sobre el trabajo de investigación titulado: **“INDICADORES DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN” CASO: BANCO MERCANTÍL**, el cual es un requisito fundamental para obtener el título de Licenciado en Administración Mención Gerencia de Recursos Humanos.

Por lo tanto se le agradece su colaboración en responderlo con objetividad y sinceridad, garantizando la confiabilidad de las respuestas dadas, además de esto depende el éxito de la investigación.

A continuación se le presentan las siguientes alternativas:

- **Siempre (S)**
- **Casi siempre (CS)**
- **Algunas veces (AV)**
- **Casi nunca (CN)**
- **Nunca (N)**

Marque con una equis (X) la alternativa que considere correcta, si tiene duda pregunte al encuestador.

CUESTIONARIO						
N	PROPOSICIONES	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA				
		S	CS	AV	CN	N
1	Toma en cuenta, los estudios realizados por el aspirante al cargo.					
2	Le resta importancia, a la capacitación académica del aspirante.					
3	Le es relevante, la experiencia laboral que tenga la persona que selecciona para el cargo.					
4	Toma en cuenta, personal que no tenga experiencia laboral.					
5	Es indispensable, que el aspirante al cargo maneje herramientas tecnológicas.					
6	Le da importancia al conocimiento en tecnología que pueda tener el aspirante al cargo.					
7	Toma en cuenta la atención que presta al público el aspirante					
8	Es necesario que el aspirante al cargo presente excelente atención al público					
9	Asume como requisito fundamental para el ingreso al banco, la puntualidad del aspirante					
10	Le es relevante que el aspirante sea puntual en el cumplimiento de su trabajo					
11	Es necesario, que el aspirante sea una persona responsable en el cumplimiento de las actividades que se le asignan					
12	Le resta importancia al sentido de responsabilidad que tiene el aspirante al cargo					
13	Toma en cuenta el deseo de superación del aspirante					

		S	CS	AV	CN	N
14	Es necesario que el aspirante al cargo, sea una persona que desee superarse profesionalmente.					
15	Es necesario que el aspirante sea una persona creativa.					
16	La creatividad del aspirante al cargo, es un requisito fundamental para la selección y el reclutamiento.					
17	Es importante que el aspirante al cargo tenga excelente presentación personal.					
18	Toma en cuenta la presentación personal al momento de seleccionar personal.					
19	Toma en cuenta la facilidad de expresión del aspirante.					
20	Es relevante que la persona que se seleccione tenga buena facilidad de expresión.					
21	Es requisito fundamental, al momento de reclutar personal que el aspirante se adapte a los cambios que propone el banco					
22	Toma en cuenta la adecuación al cambio del aspirante cuando selecciona personal.					
23	Le gusta que la persona que selecciona sea proactiva en su trabajo.					
24	Es requisito fundamental, para el reclutamiento de personal la proactividad.					
25	Le agrada, que el aspirante tenga motivación logro.					
26	Le es indiferente, que el aspirante tenga motivación a surgir como persona y profesionalmente					
27	Considera que es necesario que lo capaciten en la manera de seleccionar personal					

		S	CS	AV	CN	N
28	Cree que es necesario establecer unas directrices que le permitan mejorar el proceso de selección y reclutamiento de personal.					
29	Le gustaría recibir orientaciones que le permitan tomar en cuenta los indicadores de gestión cuando recluta personal.					
30	Estaría dispuesto a asumir orientaciones al momento de seleccionar y reclutar personal para laborar en el banco.					

(Anexo 3)

Definición teórica de los indicadores de Gestión

Capacitación Académica: Es un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de sus cargos.

Experiencia Laboral: Pericia y aprendizaje obtenido por una persona a lo largo de su trayectoria laboral.

Manejo de herramientas tecnológicas: Preparación que ha adquirido una determinada persona, en el manejo de instrumentos tecnológicos y áreas de actualidad.

Atención al público: Trato que una persona ofrece al público basado fundamentalmente en las relaciones interpersonales de respeto y comunicación

Puntualidad: Cumplimiento cabal de los horarios tanto de entrada como de salida de una persona para con su obligación.

Responsabilidad: Cumplimiento fiel y exacto de todas las funciones y normas de un empleado para con su empresa.

Deseo de superación: Predisposición que tiene un individuo de mejorar su condición laboral, profesional y personal.

Creatividad: capacidad de inventar algo nuevo, de relacionar algo conocido de forma innovadora o de apartarse de los esquemas de pensamiento y conducta habituales.

Facilidad de expresión: Nivel óptimo de comunicación que tiene una persona de acuerdo a su fluidez de pronunciación

Adecuación al cambio: Grado de adaptación que tiene una persona para asumir con facilidad distintos cambios.

Proactividad: Persona que se traduce al dinamismo y que va en función de sus acciones.

Motivación al logro: Elementos que impulsan al éxito a una persona. Disposición de ésta para surgir y alcanzar metas.