

La gestión del talento humano en el sistema financiero ecuatoriano

Pedro Pablo Bravo Molina



ESPOCH
2024

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO

Pedro Pablo Bravo Molina



**Decanato
de Publicaciones**



esPOCH

**La gestión del talento humano
en el sistema financiero ecuatoriano**

© 2024 Pedro Pablo Bravo Molina

© 2024 Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Panamericana Sur, kilómetro 1 ½
Instituto de Investigaciones
Decanato de Publicaciones
Riobamba, Ecuador
Teléfono: 593 (03) 2 998-200
Código Postal: EC0600155

Aval ESPOCH

Este libro se sometió a arbitraje bajo el sistema de doble ciego
(*peer review*)

Corrección y diseño:
La Caracola Editores

Publicado en Ecuador

Prohibida la reproducción de este libro, por cualquier medio,
sin la previa autorización por escrito de los propietarios del
Copyright

CDU: 658.3 + 33

La gestión del talento humano en el sistema financiero ecuatoriano

Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Decanato de Publicaciones, 2024

178 pp. vol: 17 x 24 cm

ISBN: 978-9942-45-156-9

1. Personal. Relaciones humanas en la empresa

2. Economía en general

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	12
PRÓLOGO	14
CAPÍTULO I	15
1. EL SECTOR FINANCIERO Y SUS PRINCIPALES RECURSOS	15
1.1. Identificación del sistema financiero ecuatoriano	15
1.2. Sistema Financiero, su función y sus instituciones	16
1.3. ¿Quién regula el Sistema Financiero?	17
1.4. ¿Cómo se estructura el Sistema Financiero?	17
1.5. Sistema financiero popular y solidario	18
1.6. El Sistema Financiero en la economía nacional	20
1.7. Sector financiero como generador de empleo	21
1.8. El talento humano y su alcance en el sector financiero	22
1.9. Consideraciones generales del Talento humano	22
1.10. Aspectos del talento humano en el sector financiero	23
1.11. Consideraciones generales del Talento humano	24
1.12. Importancia del talento humano en el sector financiero	25
1.13. Componentes del talento humano en el sector financiero	27
1.14. Estrategias basadas en los componentes de Talento Humano	29
1.14.1. Equilibrar las estrategias de Recursos Humanos es esencial	31
1.14.2. Desarrollo de una estrategia de recursos humanos	32

CAPÍTULO II	34
2. EL FACTOR HUMANO EN LA TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR FINANCIERO	34
2.1. El talento humano vs el recurso financiero	34
2.2. Tendencias principales de capital humano en el sector financiero internacional	41
2.2.1. Cualidades del empleado de la banca	42
2.3. Tendencias principales de capital humano en el sector financiero nacional	44
2.3.1. Importancia de los diseños del puesto de trabajo - perfiles de cargo en una organización	44
2.3.2. Políticas de Talento Humano en el Sector Financiero ecuatoriano	46
2.3.3. Estadísticas del Sector	47
2.3.4. Modelo de gestión humano en el sector bancario	50
2.4. Cambios a considerar en la planificación del talento humano que ha logrado la banca	51
 CAPÍTULO III	 54
3. EL FACTOR HUMANO EN LA TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR FINANCIERO	54
3.1. Aspectos fundamentales de la gestión del talento humano	54
3.2. Puntos clave en la gestión del talento humano	55
3.3. Objetivos de la Gestión del Talento	57
3.4. Rotación de personal	58
3.5. El nivel de riesgo por rotación	59
3.5.1. Pérdidas económicas	60
3.5.2. Mal clima laboral	60
3.5.3. Baja productividad	60
3.5.4. Mala imagen de la empresa	61

3.6. Costo del nivel de rotación e incidencia en la IFIS	61
3.7. Employer Branding	62
3.8. Causas comunes de rotación de personal en el sector bancario	62

CAPÍTULO IV **68**

4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO DIRECTO EN LA PRODUCTIVIDAD FINANCIERA **68**

4.1. Departamento de Talento humano	68
4.2. Generalidades	69
4.3. Estructura orgánica del departamento de talento humano	71
4.4. ¿Qué es la organización de Recursos Humanos?	71
4.5. Organización del departamento de Recursos Humanos	72
4.6. Tipos de organización del departamento de RRHH	73
4.6.1. Organización formal e informal	73
4.7. Nuevos modelos de organización del departamento de RRHH	76
4.8. Objetivos y funciones del departamento de recursos humanos	77
4.9. Herramientas indispensables para el departamento de Recursos Humanos	78
4.10. Perfiles que contribuyen en el departamento de Recursos Humanos	79

CAPÍTULO V **81**

5. SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL SISTEMA FINANCIERO **81**

5.1. Atracción del personal hacia la empresa	81
5.1.1. Transformación de Reclutamiento a atracción de Talento	82
5.2. Vacante	84
5.3. Formas de cubrir la vacante de trabajo	84
5.4. ¿Cómo se cubre una vacante?	84

5.5. Desempleo friccional y vacantes de trabajo	86
5.6. Consejos y estrategias para que la redacción de una vacante sea perfecta y efectiva	86
5.6.1. Cuide el formato	86
5.6.2. Prohibido las faltas de ortografía	87
5.6.3. Haz una estructura seccionada	87
5.6.4. Pon títulos llamativos y destaca lo más relevante	87
5.6.5. Describe los valores de la empresa	87
5.6.6. ¿Qué perfil de empleado busca?	88
5.6.7. Detalle el tipo de oferta	88
5.6.8. Incluye requisitos concretos	88
5.6.9. Salario y beneficios	88
5.6.10. Beneficios y ventajas de redactar una vacante excelente	88
5.7. Requisición del personal	89
5.8. Perfil del puesto	90
5.8.1. Perfil del talento humano para el sector bancario	90
5.8.2. Beneficios ofrecidos al personal de un banco.	91
5.8.3. Selección del personal	92
5.8.4. Beneficios de un buen reclutamiento o selección	92
5.8.5. Fases de selección	93
5.9. Ocupaciones afines banca	96
5.9.1. Conocimientos	97
5.9.2. Capacidades	98
5.10. Entrevista	99
5.10.1. Tipos de entrevistas	101
5.10.2. Clasificación del proceso de entrevista	103
5.10.3. Preparación de la entrevista	105

5.10.4. La entrevista eficaz debe tener cinco pasos	109
5.10.5. Redacción/ informe de entrevista	110
5.10.6. La elección final	111
5.11. Exámenes psicométricos	112
5.11.1. ¿Para qué sirven los exámenes psicométricos?	112
5.11.2. Tipos de exámenes psicométricos	112
5.12. Exámenes de aptitudes	114
5.12.1. Tipos de pruebas de aptitud	114
5.13. Estudio socioeconómico	119
5.13.1. ¿Cómo se realiza un estudio socioeconómico laboral?	120
5.13.2. ¿Qué tipos de estudios socioeconómicos existen?	120
5.13.3. ¿Cuál es la diferencia entre un estudio socioeconómico y un estudio laboral?	120
5.13.4. Estudio socioeconómico completo	122
5.14. Confidencialidad de la información	123
5.14.1. Acuerdos de confidencialidad	124
5.14.2. ¿Qué pasa con los datos de los currículums vitae que reciben los Departamentos de Recursos Humanos de las empresas?	126
5.14.3. La Protección de Datos en los procesos de selección	126
5.14.4. Recogida de datos personales de los candidatos	126
5.14.5. ¿Qué debe tener en cuenta el Departamento de RRHH?	127
5.15. Contratación	127
5.15.1. Consejos para el proceso de contratación de personal	127
5.16. Proceso de inducción	129
5.17. Etapas del proceso de inducción	130
5.17.1. Inducción general o inducción a la organización	131
5.17.2. Inducción específica o inducción al puesto	132

5.17.3. Evaluación de la inducción	136
5.18. El compromiso y acompañamiento por parte de los directivos de la organización son fundamentales	137
5.19. Beneficios de un buen proceso de inducción	137
5.19.1. La importancia de un buen onboarding el primer día de trabajo	140
5.20. ¿Qué hacer con los candidatos no elegidos?	141
 CAPÍTULO VI	 142
6. SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL SISTEMA FINANCIERO	142
6.1. Evaluación del desempeño	142
6.2. Evaluación de la tarea	146
6.2.1. ¿En qué consiste exactamente la evaluación del rendimiento laboral?	146
6.2.2. Los problemas de la evaluación del rendimiento	148
6.2.3. Gestión del rendimiento vs evaluación del rendimiento	150
6.3. Evaluación de las características personales	152
6.4. Tipos de evaluación	153
6.5. Fijación de estándares del desempeño	154
6.6. Preparación de los evaluadores	155
6.6.1. Capacitación de los evaluadores.	156
6.7. Evaluación y desarrollo de talentos: ¿Cuáles son los desafíos para esta generación?	157
6.7.1. ¿Cómo adaptar su estrategia de adquisición y gestión de talentos a los desafíos del futuro?	157
6.8. Retroalimentación de la información obtenida en la evaluación	159
6.8.1. Preguntas a realizar en las evaluaciones de rendimiento	160
PREGUNTAS CLAVE	161
REFLEXIONES FINALES	162

EVALUACIÓN FINAL	164
GLOSARIO	166
BIBLIOGRAFÍA	168

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Instituciones del sistema financiero	17
Tabla 1.2. Instituciones del Sistema financiero ecuatoriano	22
Tabla 2.1. Número de Colaboradores de las principales IFIS	47
Tabla 2.2. Información laboral	49
Tabla 2.3. Capacitación	50
Tabla 2.4. Cambios de la planificación del Talento Humano identificado en la banca	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Componentes de Talento Humano	30
Figura 2.1. Número de colaboradores de las principales IFIS	48
Figura 2.2. Gestión del talento humano	51
Figura 3.1. Consejos para reducir la rotación de personal	59
Figura 3.2. Tipos de Rotación de empleados	59
Figura 4.1. Área de Recursos Humanos.	69
Figura 4.2. Características del Departamento de Recursos Humanos	70
Figura 4.3. Organigrama básico de un departamento de Recursos Humanos	76
Figura 4.4. Objetivos y funciones del departamento de recursos humanos	78
Figura 4.5. Herramientas del departamento de recursos humanos	79
Figura 5.1. Esquema general del proceso de inducción de personal	136
Figura 6.1. Proceso de revisión del desempeño	143
Figura 6.2. Beneficio de la evaluación del desempeño	146
Figura 6.3. Tipos de evaluación del desempeño	153

INTRODUCCIÓN

El concepto de talento humano hace referencia a la capacidad productiva de una empresa en base a la calidad de formación de sus colaboradores y a su experiencia de trabajo.

En cuanto a su importancia, esta reside en reconocer el papel clave que juegan los trabajadores en la realización de las tareas imprescindibles para el éxito de la empresa. Después de todo, mientras más capaz sea el equipo humano, las labores que se llevan a cabo dentro de una organización serán realizadas con mayor eficiencia y los objetivos que se tengan podrán cumplirse.

Mientras más compenetrados estén los trabajadores con los objetivos y valores de la empresa, mejor será su rendimiento. Es por ello que la gestión de recursos humanos no debe limitarse a labores administrativas, sino que debe procurar crear un clima laboral agradable que genere un sentido de pertenencia y compromiso entre todos los trabajadores.

El ambiente y buen trato laboral se vuelve primordial a la hora de medir la productividad, ya que en el talento humano está gran parte de la producción y el éxito de la organización.

La dinámica de las empresas en un mundo globalizado y en permanente cambio exige la definición de políticas de gestión del talento humano que estén acorde con las nuevas exigencias para mantener la capacidad competitiva en condiciones de eficiencia y eficacia.

Es un hecho que el recurso humano puede considerarse más que un instrumento y su administración debe considerar que es necesario hacer realidad aquel viejo adagio de que el “recurso humano es el más importante capital de una empresa”, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

El talento humano entonces, es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se estancará. Esa competitividad que caracteriza la economía globalizada auspicia la fuga de talento humano calificado en aquellas organizaciones que no proyectan una verdadera gestión del mismo; el viejo criterio de fidelidad a la empresa ha cambiado, el trabajador calificado busca ante todo su propia realización, su felicidad y “cuando una persona es feliz, no sólo se beneficia ella misma, sino que este estado resulta altamente contagioso y beneficia a la salud de todos. Entramos en estado de fluidez y todo cuesta menos”. Para Cathy Banco (2019), chief talent officer (una especie de CEO del talento) de Deloitte, “un empleado que permanece en una compañía y que está motivado y es productivo es de un valor incalculable, porque resulta evidente que uno puede estar mucho tiempo en su empresa sin estar comprometido” (Benko, 2019).

Por lo tanto, esta obra se ocupará de aquellos factores de la gestión del talento humano en el sistema financiero, que deben tenerse en cuenta como motivantes para el cuidado y mantenimiento de ese talento como parte fundamental de la organización empresarial, de tal manera que se puedan identificar ¿Cuáles son las estrategias que se deben implementar en un modelo de gestión humana como mejores opciones que contribuyan positivamente a la retención de personal y por ende al bienestar y felicidad laboral?.

Se pretende así dar algunos lineamientos teóricos, que han sido planteados por estudiosos sobre estos temas, que podrán servir de guía a las empresas al momento de tomar una decisión: en primer lugar se explicará sobre la Gestión del Talento Humano, su importancia en la organización y sus procesos; en segundo lugar habrá una explicación clara sobre la definición de retención y/o rotación de personal, seguido se da a conocer la importancia del Talento Humano en las entidades financieras, sus características, sus funciones, la selección, la evaluación y retención y rotación. Además, se consideran aspectos como la productividad financiera a través del talento humano en las organizaciones.

PRÓLOGO

Las organizaciones en general están constituidas por diversos tipos de personas, sean estas industrias, empresas de comercio, públicas, privadas, etc. y en este caso en particular instituciones financieras; es decir casi todas las necesidades que demanda la sociedad son generadas por organizaciones o instituciones.

De hecho, vivimos en una sociedad de organizaciones, somos parte de alguna o algunas de ellas, y pasamos la mayor parte de nuestro tiempo interrelacionándonos con otros seres humanos como algo normal de nuestro día a día. Por lo tanto, dichas organizaciones están constituidas por personas, y dependen de ellas para obtener su tan anhelado éxito o simplemente la supervivencia en el medio, para cumplir sus objetivos, su visión y misión, a través del esfuerzo y constancia del recurso humano.

En el desarrollo del contenido del libro que nos brinda Pedro Bravo, se hace énfasis en el sector financiero y sus principales recursos, destacándose por su puesto el humano, así como también nos muestra sus niveles de rotación, la gestión de éste recurso y su impacto en la productividad, cómo deberían llevarse a cabo de manera adecuada los procesos de selección de personal y por último pero no menos importante, cómo evaluar su desempeño, con el fin de buscar una mejora continua de las personas, de los procesos que conlleva, etc.

El presente libro es un aporte a la comprensión de los distintos procesos que conlleva la gestión de las personas, y es el resultado del estudio que realiza el autor con el fin de entender de mejor manera la necesidad de la cercanía de los representantes de las organizaciones con las personas, por lo tanto, es un excelente aporte no solo a la academia, sino también a empresas en general e instituciones financieras en particular, que anhelan mejorar la gestión de su persona.

Ronald Freire¹

1 Gerente Banco Internacional, sucursal Riobamba. Banco Internacional, fundado en 1973, tiene operaciones en todo el territorio ecuatoriano sirviendo a más de 500 000 clientes (Banco Internacional, 2021). Se caracteriza por su solidez, amplia cobertura nacional y su enfoque en el sector productivo; así como por su liderazgo en servicios y actividades de comercio exterior.

CAPÍTULO I

1. EL SECTOR FINANCIERO Y SUS PRINCIPALES RECURSOS

Objetivos del capítulo

- Identificar las principales características del sistema financiero ecuatoriano y sus principales organizaciones
- Definir al sistema financiero como generador de empleo
- Describir la importancia del talento humano en el sector financiero.
- Clasificar los componentes del talento humano en el sector financiero



1.1. IDENTIFICACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO

El sistema financiero desempeña un papel fundamental en el óptimo funcionamiento de la economía, dado que a través del mismo se realizan las diferentes actividades financieras existentes, por lo tanto, la correcta participación de los distintos entes financieros contribuye a elevar el crecimiento económico y bienestar de la población.

El sistema financiero está conformado por instituciones públicas y privadas con el fin de captar los ahorros de las personas y colocar estos fondos a través de créditos para así generar rendimientos financieros que contribuyan tanto a las instituciones de intermediación financiera como a sus socios o clientes, esta canalización de recursos juega un papel importante en el progreso económico de los países debido a que el flujo de dinero procedente de los excedentes de dinero

de las personas se convierten en créditos destinados a personas que necesitan de estos recursos (Romero, 2015).

En base a este concepto el sistema financiero sirve como un mediador entre las personas con excedentes de dinero y aquellas que no tienen suficientes recursos para financiar sus actividades, para lo cual las instituciones financieras desempeñan la función de intermediarias entre estos usuarios, poniendo a su disposición activos financieros que permiten mantener la riqueza de estos.

¿SABÍAS QUÉ?

El primer embrión de un banco lo encontramos en la Mesopotamia del siglo III a. C., donde surgen los primeros registros de operaciones sin necesidad de una moneda. Por ejemplo, se hacían préstamos de grano a los agricultores y a los comerciantes que se movían entre ciudades de Babilonia, asiria o Fenicia.

1.2. SISTEMA FINANCIERO, SU FUNCIÓN Y SUS INSTITUCIONES

El Sistema Financiero es básicamente un mecanismo sano de distribución de fondos. La función básica de las entidades financieras es la intermediación entre usuarios- superavitarios y deficitarios - a través de un trabajo técnico que permita administrar, de forma correcta, los riesgos inherentes a esta actividad.

Entre las principales funciones de los intermediarios financieros destacan: captar y promover el ahorro, facilitar el intercambio de bienes y servicios, gestionar los medios de pago y buscar el crecimiento económico.

¿Qué hacen las principales instituciones del sistema financiero?

¿SABÍAS QUÉ?

Solo el 8 % del dinero del mundo existe de forma física en los sistemas financieros, algo realmente curioso. El resto del dinero es electrónico, en forma de anotaciones contables que solo ves en tu cuenta bancaria. Este dinero se utiliza en las operaciones interbancarias y en las que realiza el...

OJO, IDEA INCOMPLETA

Banco	Es una institución que se encarga de cuidar el dinero que es entregado por los clientes y utiliza parte del dinero entregado para dar préstamos cobrando una tasa de interés.
Sociedad Financiera	Es una institución que tiene como objetivo intervenir en el mercado de capitales y otorgar créditos para financiar la producción, la construcción, la adquisición y la venta de bienes a mediano y largo plazo.
Cooperativas de ahorro y Crédito	Es la unión de un grupo de personas que tienen como fin ayudarse los unos a los otros con el fin de alcanzar sus necesidades financieras. La cooperativa no está formada por clientes sino por socios, ya que cada persona posee una pequeña participación dentro de esta.
Mutualistas	La unión de personas que tienen como fin el de apoyarse los unos a los otros para solventar las necesidades financieras. Generalmente las mutualistas invierten en el mercado inmobiliario.

Tabla 1.1. Instituciones del sistema financiero
Fuente: Bravo (2022, p. 25).

1.3. ¿QUIÉN REGULA EL SISTEMA FINANCIERO?

El Sistema Financiero se encuentra sujeto a normas estrictas diseñadas para proteger los intereses de los usuarios financieros a nivel de ley, estas normas constan en el denominado Código Orgánico Monetario y Financiero.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, es el ente responsable de expedir las políticas públicas y las normas regulatorias aplicables al Sistema Financiero, de seguros y de valores, que complementan a las respectivas leyes vigentes.

La Superintendencia de Bancos, a su vez, es la encargada de supervisar y controlar a todas las entidades financieras del país, a excepción de las cooperativas, que son reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

1.4. ¿CÓMO SE ESTRUCTURA EL SISTEMA FINANCIERO?

La estructura del Sistema Financiero puede verse desde tres puntos de vista:

El primero, en función al tipo de depósito que pueden recibir las diferentes instituciones, los cuales pueden ser: de plazo fijo (exigibles únicamente a partir

de una fecha determinada, previamente acordada entre el depositante y la entidad bancaria) y “a la vista” (pueden retirarse en el momento que se desee, bien sea por cheque o por ventanilla).

Es importante destacar que solamente los bancos pueden recibir todo tipo de depósitos, en tanto que las mutualistas y las cooperativas financieras pueden recibir solamente depósitos de ahorro y de plazo fijo, es decir que estas entidades no pueden recibir depósitos en cuenta corriente o, como también se los llama, depósitos monetarios.

Un segundo punto de vista tiene que ver con las características de los propietarios de las entidades que lo conforman. En el caso de los bancos privados, los dueños del capital respectivo son sus accionistas privados, los cuales participan de las decisiones de la entidad en proporción al monto de su aporte accionario. Por su parte, cuando el accionista es una entidad del sector público, estamos en el caso de una entidad financiera pública (por ejemplo, el Banco del Estado y Bane-cuador). Finalmente, cuando los dueños del patrimonio de la entidad financiera sean personas particulares asociadas o cooperadas, se trata de mutualistas o cooperativas financieras, caso en el que todos los asociados o cooperados tienen igual capacidad de participación en las decisiones de la entidad, independientemente del monto de su aporte.

Una tercera forma de analizar la estructura del Sistema Financiero se refiere al monto de recursos captados y a las colocaciones a través de créditos; al respecto debe indicarse que, tanto en depósitos como en créditos, la banca privada es, por mucho, la de mayor importancia, seguida por las entidades financieras públicas, las cooperativas financieras y las mutualistas, en ese orden. Consolidando las cooperativas de ahorro y crédito el nuevo sistema financiero popular y solidario.

1.5. SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

El rol de las cooperativas en Ecuador es fundamental, ya que incorporan en la sociedad a ciertos grupos vulnerables que tradicionalmente estaban fuera del sistema financiero, al tiempo que son agentes de dinamismo económico con un notable impacto social.

Se destaca que este sistema financiero popular y solidario se fundamenta en tres pilares fundamentales que son: un objetivo económico, una ramificación empresarial y su componente social. En la ruralidad es donde este sistema financiero despliega sus alas y su vocación solidaria e integradora muestra sus rasgos más característicos.

En el Ecuador, el sistema de cooperativas de ahorro y crédito –COACs– inicia en el siglo XIX en las ciudades de Quito y Guayaquil (1879-1900), bajo la modalidad de organizaciones gremiales. Estas organizaciones tenían como objetivos fundamentales contribuir al bienestar de sus asociados, implementar la creación de una caja de ahorro que otorgaba créditos para los socios y sus familias, y solventar gastos de calamidad doméstica. A partir de 1910, se constituyen varios tipos de organizaciones de carácter cooperativo que en su mayoría son patrocinadas por gremios, empleados o trabajadores.

La primera Ley de Cooperativas en el país data de 1937, cuando se empieza a regular la constitución de las COACs. Pero fue en las décadas de los sesenta y setenta donde el sistema cooperativo cobra verdadera presencia (Fiallos F. , 2020, pág. 89). Durante esas décadas, las cooperativas recibieron apoyo económico y técnico de la agencia Internacional para el Desarrollo del Banco Mundial y de la asociación Nacional de Uniones de Crédito (CUNA, por sus siglas en inglés), que motivaron la creación de la Federación de Cooperativas de ahorro y Crédito –FE-COAC– en el año 1963.

Los objetivos principales de las COACs son: autoayuda, auto gerencia y autorresponsabilidad de sus socios miembros. El principio de la autoayuda era y sigue siendo el principal indicador de desarrollo de las cooperativas, tanto a nivel local como mundial. Además de estos tres objetivos generales, se podrían identificar otros específicos como: la copropiedad, que involucra la afiliación del socio a la cooperativa; y, el compromiso, el mismo que adquiere el socio al sentirse parte de la organización y comprometido con el bienestar de la entidad, a través del pago oportuno de los préstamos recibidos (Benítez, 2019, pág. 4). Todo ello deriva también en la importancia y necesidad de una regulación y supervisión idónea de las cooperativas. Las COACs operaban en un área geográfica limitada, lo que les permitía tener un elevado conocimiento de los socios y de la situación local de los diferentes sectores productivos, captando la liquidez de esa región e invirtiéndola en proyectos productivos en la misma zona.

Esta situación cambió con la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) en el año 2012. Esta institución de supervisión y control unificó la información de todas las COACs, tanto de las que estaban bajo el control de la Superintendencia de Bancos, como de las que estaban bajo supervisión del MIES, llegando a registrarse cerca de 950 COACs entre junio de 2012 a mayo de 2013. Esto ha permitido que en la actualidad exista información de calidad de las 455 organizaciones que se encuentran activas, a septiembre de 2022, conformando este importante sector del sistema financiero nacional (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2022).

¿SABÍAS QUÉ?

El Sistema Financiero Popular y solidario, en la actualidad vincula al sector más vulnerable de la economía del país, y del total del volumen líquido del efectivo el sistema alcanza un 65 % de su intermediación.

1.6. EL SISTEMA FINANCIERO EN LA ECONOMÍA NACIONAL

El papel de las instituciones financieras en la economía es sumamente importante: a través de ellas se lleva a cabo el proceso de asignación eficiente de recursos a los agentes económicos de un país y, con esto, se fomenta la inversión productiva y el desarrollo económico y social, permitiendo así una redistribución más justa y equitativa de uno de los factores de la producción, que es el capital (Bravo, 2023).

La operación del Sistema Financiero puede influir en la estabilidad económica del país, pues dependerá, en gran medida, de la constante optimización en el manejo de los fondos que reciben las instituciones financieras a manera de depósitos, a través de la concesión de créditos que dinamicen la actividad productiva. Esta optimización genera rentabilidad a la sociedad como un todo y, adicionalmente, un clima de confianza entre la población (Bravo, 2023).

1.7. SECTOR FINANCIERO COMO GENERADOR DE EMPLEO

El crecimiento económico tiene el poder de transformar sociedades, aumentar los ingresos y permitir que los ciudadanos prosperen, pero el crecimiento por sí solo no es suficiente. Para reducir la pobreza y garantizar la prosperidad compartida, se necesita que el crecimiento genere mayor cantidad de empleos y que estos sean de mejor calidad y más inclusivos, ya que constituyen el camino más seguro para salir de la pobreza (Arévalo, 2019, pág. 15). Tomando esto como un principio común del sector bancario del país

Instituciones del sistema financiero ecuatoriano:

Bancos Privados	
• Banco Solidario • Banco Produbanco • Banco Pichincha • Banco Internacional • Banco amazonas • Banco Procredit • Banco de Guayaquil • Banco General Rumiñahui • Banco del Pacífico • Banco de Loja • Banco del austro	• Banco Bolivariano • Banco de Machala • Banco Del Bank • Banco Capital • Banco Comercial de Manabí • Banco Coopnacional • Banco D-Miro • Banco Finca • Banco Litoral • Bancodesarrollo • BanEcuador
Bancos Privados Extranjeros	
• CITIBANK	
Sociedades Financieras	
• Diners Club • Fidasa • Firesa • Interamericana • Proinco	• Global • Leasingcorp • Unifinsa • Vazcorp
Mutualistas	
• Ambato • Azuay • Imbabura • Pichincha	
Tarjetas de Crédito	
• Interdin S. A.	

Bancos del Estado
• Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social • Banco Ecuatoriano de la Vivienda • Instituto de Fomento al Talento Humano • Corporación Financiera Nacional • Banco Nacional de Fomento • Banco de Desarrollo del Ecuador

Tabla 1.2. Instituciones del Sistema financiero ecuatoriano
Fuente: Banco Central del Ecuador (2022)²

1.8. EL TALENTO HUMANO Y SU ALCANCE EN EL SECTOR FINANCIERO

La necesidad de prestar un servicio diferenciado y de calidad, basado en un alto nivel de asesoramiento, está convirtiendo a los Recursos Humanos en protagonistas del panorama bancario actual (McCall, 2020, pág. 74). El entorno en el que se mueve la industria está obligando a las entidades a buscar nuevas estrategias de crecimiento con el objetivo de mejorar sus ratios de rentabilidad, eficiencia, productividad y solvencia, y en esta tarea tiene mucho que decir la capacitación del personal.

1.9. CONSIDERACIONES GENERALES DEL TALENTO HUMANO

El talento humano ha adquirido importancia vital en las organizaciones ya que son las personas las que llevan a cabo los proyectos, marcan los objetivos y trabajan por alcanzarlos (Livermore, 2021, pág. 12). Pudiésemos definir el talento como aquellas características que tienen las personas para centrar sus capacidades en llevar a cabo tareas que permitan mejorar los resultados y alcanzar los objetivos de la organización.

² Entidades que conforman el sistema financiero ecuatoriano, según el catastro del Banco Central del Ecuador, hasta el año 2022 segundo semestre.

1.10. ASPECTOS DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR FINANCIERO

La necesidad de prestar un servicio diferenciado y de calidad, basado en un alto nivel de asesoramiento, está convirtiendo a los Recursos Humanos en protagonistas del panorama bancario actual. El entorno en el que se mueve la industria está obligando a las entidades a buscar nuevas estrategias de crecimiento con el objetivo de mejorar sus ratios de rentabilidad, eficiencia, productividad y solvencia, y en esta tarea tiene mucho que decir la capacitación del personal.

De acuerdo con el autor McCall (2020), el talento humano desempeña un papel fundamental en el sector financiero (p.96). La industria financiera es altamente especializada y regulada, lo que requiere profesionales altamente capacitados y éticos para operar en este entorno.

A continuación, se detallan varios aspectos clave del alcance del talento humano en el sector financiero, de acuerdo con los diversos autores; según Ellis (2021):

1. **Conocimiento y experiencia:** El sector financiero requiere profesionales con un alto nivel de conocimiento y experiencia en áreas como banca, inversiones, seguros, contabilidad, gestión de riesgos y cumplimiento normativo (p. 54). La toma de decisiones financieras correctas y la gestión eficiente de los activos son esenciales para el éxito en este campo.
2. **Gestión de riesgos:** La gestión de riesgos es fundamental en el sector financiero, y los profesionales deben ser capaces de evaluar y mitigar riesgos financieros, crediticios, operativos y de mercado. Los analistas de riesgos y los especialistas en cumplimiento desempeñan un papel crítico para garantizar que las instituciones financieras cumplan con las regulaciones y mantengan la estabilidad (p. 54).
3. **Ética y cumplimiento normativo:** Dada la importancia del sector financiero para la economía, la ética y el cumplimiento normativo son fundamentales (p. 56).
4. Los profesionales deben operar con altos estándares éticos y cumplir con regulaciones estrictas destinadas a prevenir el fraude, el lavado de dinero y otras actividades ilegales.

5. **Tecnología:** La tecnología ha transformado el sector financiero en los últimos años (p. 56).
6. Los profesionales deben estar actualizados en cuanto a las tendencias tecnológicas, incluyendo la inteligencia artificial, la analítica de datos y la ciberseguridad, ya que estas áreas son críticas para la innovación y la seguridad.

Mientras que Livermore (2021) nos indica que:

7. **Servicio al cliente:** En el sector financiero, el servicio al cliente es esencial. Los profesionales deben ser capaces de establecer relaciones sólidas con los clientes y ofrecer asesoramiento financiero personalizado (p. 21).
8. **Inversión y gestión de activos:** Los gestores de activos, analistas financieros y asesores de inversión desempeñan un papel clave en la gestión de carteras y la toma de decisiones de inversión. Deben ser capaces de analizar datos, evaluar riesgos y tomar decisiones informadas (p. 21).
9. **Gestión de proyectos:** La ejecución eficiente de proyectos, como la implementación de nuevas tecnologías o la expansión de operaciones, requiere habilidades de gestión de proyectos sólidas en el sector financiero (p. 23).
10. **Regulación y cumplimiento:** Las instituciones financieras deben cumplir con regulaciones gubernamentales y normativas específicas, lo que hace que el cumplimiento sea un campo crítico. Los profesionales de cumplimiento se aseguran de que se respeten las leyes y regulaciones aplicables (p. 24).
11. **Educación continua:** El aprendizaje continuo es esencial en el sector financiero debido a la evolución constante de las tecnologías y las regulaciones. Los profesionales deben estar dispuestos a mantenerse actualizados y adquirir nuevas habilidades (p. 25).

1.11. CONSIDERACIONES GENERALES DEL TALENTO HUMANO

El talento humano ha adquirido importancia vital en las organizaciones ya que son las personas las que llevan a cabo los proyectos, marcan los objetivos y trabajan por alcanzarlos. Podríamos definir el talento como aquellas características que tienen las personas para centrar sus capacidades en llevar a cabo tareas que permitan mejorar los resultados y alcanzar los objetivos de la organización. (Buckingham, 2019, p. 58).

En este sentido, el departamento de Recursos Humanos cumple una misión fundamental, ya que trata de reconocer a aquellas personas que poseen las características idóneas para un puesto de trabajo. Además, con los cambios que ha sufrido el entorno empresarial y el mercado, no es de extrañar que las empresas se preocupen por captar, retener y mejorar el talento de sus empleados. El motivo es sencillo: un empleado con talento y motivado cumplirá las metas propuestas y realizará de forma más efectiva su trabajo (Buckingham, 2019, p. 58).

Pero, ¿cómo sabemos si una persona tiene talento? En primer lugar, por los conocimientos que tenga sobre uno o varios sectores determinados a los que dedica su trabajo. Sin embargo, el talento también se basa en otros aspectos: la personalidad, los intereses de esa persona, su perspectiva de futuro de cara a la empresa y a su profesión, su capacidad para adaptarse al entorno y saber manejar las herramientas y posibilidades que le ofrece la empresa. Además, es importante que esa persona esté comprometida con la organización, es decir, que se esfuerce por hacer su trabajo y que sienta que también cumple retos personales.

Por otro lado, como menciona (Buckingham, 2019), las empresas siempre buscarán entre sus talentos el poder de decisión, la capacidad de anticiparse a riesgos u oportunidades y el cumplimiento de los objetivos (p.63). No hay que olvidar que el talento se puede entender desde diferentes perspectivas: creatividad, motivación, experiencia, conocimientos, intereses, actitud positiva... En resumen, el talento se basa en tener la inteligencia y la capacidad para resolver situaciones y ejercer labores que le permitan solucionar dicha situación.

Los recursos humanos y la empresa en general han de reconocer el talento, motivando a los empleados y permitiéndoles avanzar y crecer en la organización. De esta forma, la empresa será capaz de retener a sus talentos y de conseguir que mejoren día a día. Una persona que se sienta estancada en una empresa, dejará de estar motivada y buscará otras alternativas para poder seguir desarrollándose.

1.12. IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR FINANCIERO

La Gestión del Talento Humano busca administrar y controlar el desarrollo de los subsistemas de talento humano, mediante la aplicación de leyes, reglamen-

tos, normas técnicas, políticas, métodos y procedimientos para mejorar la gestión organizacional; así como, la profesionalización eficiente y eficaz del talento humano (Ulrich, 2021, p. 21).

Durante el año 2021, las principales políticas referidas a la gestión del talento humano en Ecuador en el sector financiero, ejecutadas fueron: el plan de vacunación, plan de retorno paulatino al trabajo presencial y plan de capacitación. En este marco, se basan diferentes actividades, entre las que se destacan:

- Ejecución de la campaña masiva de vacunación contra el COVID-19, que incluyó a servidores de la Institución y familiares, logrando la inoculación de 1 367 personas en Quito (servidores y familiares). A nivel de las zonales, fueron inoculados 59 servidores en Guayaquil y 20 servidores en Cuenca. Con este esquema de vacunación se cumplieron tres objetivos: proteger al personal que aún no recibía la vacuna de acuerdo al calendario del Ministerio de Salud Pública; continuar brindando atención al público garantizando la continuidad de los procesos; y, permitir que los servidores reciban la vacuna en el mismo centro de trabajo, contribuyendo con ello a optimizar el tiempo del personal, al evitar que se movilicen a los diferentes centros de vacunación del Ministerio de Salud. Con el cumplimiento de esta campaña se contribuyó al Plan Nacional de Vacunación del Gobierno Nacional.
- Ejecución de cursos de capacitación para los servidores del Banco Central del Ecuador a fin de aportar al cumplimiento de los objetivos de las diferentes dependencias. En el año 2021, fueron capacitados 573 servidores de varias áreas a escala nacional en diferentes temas de relevancia, financiados por la Institución. Más de 900 servidores recibieron cursos internos de capacitación.
- Mediante Resolución 678-2021-G de 8 de septiembre de 2021, se incorporó a la JPRM a la estructura del Banco Central del Ecuador como máximo órgano de gobierno, a través de una reforma parcial al Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de esta Institución.
- Ejecución de la jubilación de 33 servidores y trabajadores que se acogieron al retiro voluntario establecido en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) y del fondo global del Código del Trabajo.
- Revisión y ajuste del distributivo del personal del BCE en las unidades administrativas que les corresponde.

- En cumplimiento a lo dispuesto en la Ley Orgánica Reformatoria al Código Orgánico Monetario y Financiero para la Defensa de la Dolarización, todos los activos y pasivos, derechos y obligaciones, responsabilidades, facultades, atribuciones, funciones y competencias del Banco Central del Ecuador relacionados al cierre de la crisis bancaria de 1999, fueron transferidos en diciembre de 2021 a la Unidad de Gestión y Regularización creada mediante dicha Ley

1.13. COMPONENTES DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR FINANCIERO

De acuerdo con el autor Rath (2021) los ingredientes claves que se necesitan para la existencia de talento son: capacidades, compromiso y acción (p.25). Estos ingredientes deben de ser siempre visibles en los profesionales competentes, ya que sin éstos sería difícil demostrar que en ellos existe algún tipo de talento. Cuando se habla de capacidades, se refiere a los conocimientos, habilidades y actitudes o competencias, que se desarrollan dentro de la empresa. En cuanto al compromiso, se entiende como el grado máximo de involucramiento hacia la empresa para la cual se opera, ya que de esto depende que el profesional aporte su mejor esfuerzo. La organización es la que tiene la responsabilidad de fortalecer el compromiso motivándolo y pagando por ello, para así evitar que el profesional se abandone o emigre a otra empresa. Y por último hablemos de acción (velocidad), lo cual se entiende cómo hacer, velocidad o innovación constante; es decir debido al mundo tan cambiante en el cual vivimos, se debe siempre estar alerta a esos cambios y contrarrestarlos a gran velocidad, ya que, si no lo hacemos, nos quedaremos como profesionales obsoletos. Con esto queda estipulado que el profesional con talento no puede dejarse arrastrar por lo que Cubeiro (2022) califica como el síndrome de la almohada asesina o el hábito de consultar con la almohada, que demora la toma de decisiones; en la actualidad, la tardanza o espera es la mejor defensa de la competencia. (Wang, 2021) fundador de la empresa Associates, afirma que “Si no puedes moverte a la velocidad web, estás fuera del negocio. Si empiezas a pensarlo todo... Es tarde”, de esta forma, el talento queda establecido de la siguiente manera:

$$\text{Talento} = \text{Capacidades} + \text{Compromiso} + \text{acción}$$

Para lograr resultados superiores dentro de una organización, es realmente importante que existan los tres elementos, ya que, en la ausencia de por lo menos uno de estos, se puede afirmar que no existe una fuerza positiva en el Talento Humano.

Esta ecuación por más simple que parezca fundamenta las estrategias de Talento humano que lograrán mejores resultados en la organización.

El talento humano en el sector financiero es un componente crítico para el éxito de las instituciones financieras. Los recursos humanos en este sector a menudo se componen de una variedad de roles especializados, cada uno de los cuales contribuye de manera única al funcionamiento de la organización. A continuación, de acuerdo con (House, 2022, pág. 56) se presentan algunos de los componentes clave del talento humano en el sector financiero:

1. **Banca de Inversión:** Este sector comprende analistas financieros, banqueros de inversión y profesionales de fusiones y adquisiciones. Son responsables de asesorar a empresas en transacciones financieras, como adquisiciones, fusiones y emisiones de valores (p.56).
2. **Gestión de Activos:** Incluye gestores de fondos de inversión, analistas de inversiones y profesionales de la gestión de carteras. Su enfoque es gestionar y maximizar el rendimiento de los activos financieros de los clientes (p.58).
3. **Banca Comercial:** Aquí se encuentran empleados de sucursales, gerentes de cuentas, asesores financieros y otros profesionales que trabajan con clientes individuales y empresas para brindar servicios bancarios y financieros (p.58).
4. **Banca de Consumo:** Este sector incluye personal de servicios al cliente, asesores financieros personales y expertos en productos financieros para el público en general (p.58).
5. **Gestión de Riesgos:** Los analistas de riesgos y los profesionales del cumplimiento se encargan de evaluar y mitigar los riesgos financieros, crediticios y operativos, asegurando el cumplimiento normativo y la seguridad de las operaciones (p.58).

6. **Contabilidad y Finanzas:** Los contadores, auditores y profesionales financieros se encargan de la gestión de los registros financieros, la presentación de informes, la auditoría y la fiscalidad (p.59).
7. **Tecnología Financiera (Fintech):** Los ingenieros de software, científicos de datos y profesionales de la tecnología son esenciales en la innovación y la creación de soluciones tecnológicas para el sector financiero (p.59).
8. **Gestión de Proyectos y Operaciones:** Los especialistas en gestión de proyectos y operaciones aseguran la ejecución eficiente de proyectos y el funcionamiento sin problemas de las operaciones diarias de una institución financiera (p.60).
9. **Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional:** Los profesionales de recursos humanos en el sector financiero se ocupan de la contratación, capacitación, desarrollo de liderazgo y gestión del talento para garantizar un equipo de trabajo eficiente (p.60).
10. **Ventas y Marketing:** Los profesionales de ventas y marketing promocionan los productos y servicios financieros, así como generan oportunidades de negocio y relaciones con los clientes (p.61).
11. **Cumplimiento Normativo:** Los expertos en cumplimiento se aseguran de que la institución financiera cumpla con todas las regulaciones y leyes aplicables, lo que es fundamental para evitar sanciones y mantener la integridad de la organización (p.61).

1.14. ESTRATEGIAS BASADAS EN LOS COMPONENTES DE TALENTO HUMANO

Es tentador decir que la estrategia de recursos humanos es simplemente seleccionar y contratar personas con un desempeño sólido para ayudar a promover los objetivos de la organización. Sin embargo, hay muchas más implicaciones en la implementación de una estrategia efectiva (Chiavenato, 2015, pág. 84). De hecho, la estrategia de recursos humanos de una empresa debe incluir tres ingredientes esenciales, de acuerdo con Chiavenato (2015):

El rendimiento: la forma en que la organización produce su producto o servicio. Los profesionales de recursos humanos juegan un papel muy importante en el diseño del trabajo. La forma en que la compañía planea llevar su producto o servicio al mercado también determina cómo se diseñará el trabajo. Incluso influye en los candidatos que RR. HH. identifica como ideales para esos trabajos (p.95).

El aprendizaje: los procesos a través de los que los empleados aprenden sobre la empresa, los productos / servicios y los clientes. Por supuesto, RR. HH. no siempre realiza estas sesiones de aprendizaje directamente, pero sí tiene influencia sobre el desarrollo de gerentes y supervisores que transferirán conocimientos y habilidades a sus equipos (p. 96).

El compromiso: la fidelidad de los empleados con la organización. Las organizaciones centradas en el compromiso entienden el valor de la lealtad. Aprecian la lealtad del cliente porque contribuye al resultado de la compañía. Es lo mismo con los empleados. El desempeño, el aprendizaje y el compromiso son componentes diferentes, pero también están fuertemente relacionados. Son como un taburete de tres patas: si falta una pata, la estructura se colapsa por completo (p.98).



Figura 1.1. Componentes de Talento Humano
Fuente: Chiavenato (2015).

Reflexión:

Si una organización simplemente forma a los empleados en los aspectos básicos para ponerlos rápidamente a producir, ¿corren el riesgo de que se vayan? Es más probable. Las culturas de empresa que proporcionan un aprendizaje mínimo pero que esperan de inmediato un alto rendimiento no están posicionadas para niveles de compromiso muy elevados.

Si una empresa invierte en mesas de fútbol y comida gratis para incentivar a los empleados a trabajar más y más duro, no tendrá un impacto comercial positivo a menos que esos empleados estén equipados con el conocimiento y las habilidades para hacer bien ese trabajo.

Si la organización ofrece programas de capacitación divertidos, eso no significa que los empleados puedan realizar sus trabajos de manera satisfactoria. No hay nada malo con la diversión. Pero la capacitación fresca y atractiva no siempre se traduce en una capacitación efectiva (y el impacto positivo que debería tener en el rendimiento).

1.14.1. Equilibrar las estrategias de Recursos Humanos es esencial

Compartiendo el criterio del autor (Schiemann, 2021) El objetivo de Recursos Humanos es equilibrar estas estrategias para que la organización pueda crear una experiencia de empleado deseable y una cultura que se alinee con el negocio (p.14). Es así que Recursos Humanos puede lograr una estrategia equilibrada por:

- Crear el compromiso de los empleados a través de una estrategia de adquisición de talento bien diseñada. Los gerentes de recursos humanos y de contratación tienen la capacidad de comenzar a generar confianza y relaciones de trabajo con los candidatos durante el proceso de contratación (p.15).
- Proporcionar oportunidades de aprendizaje a través de reuniones individuales. Si bien no hay nada malo con el aprendizaje en el aula, gran parte del aprendizaje de hoy tiene lugar fuera del aula. Los empleados pueden aprender de los gerentes y compañeros a diario (p.15).
- Fomentar el alto rendimiento con retroalimentación regular y entrenamiento. Haga un círculo completo de la estrategia de RR.HH. reconociendo el excelente desempeño de los empleados y ofreciendo entrenamiento cuando sea necesario (p.16). Capacite a los gerentes sobre cómo brindar retroalimentación y entrenamiento para que puedan hacer lo mismo.

Las estrategias de recursos humanos exitosas deben alinearse con las necesidades comerciales y los objetivos establecidos. El aprendizaje crea el compromiso

de los empleados cuando se utiliza un enfoque equilibrado. Y el compromiso crea un alto rendimiento, lo que permite a la empresa tener éxito. Es muy similar a cómo la estrategia de negocio podría tener que equilibrar las estrategias de costo, la diferenciación y las estrategias de enfoque. Por ejemplo, las decisiones que toma una empresa para diferenciar su producto o servicio pueden afectar el costo de ese producto. Se trata de equilibrio.

Reflexión

Entonces, ¿cuál es la clave para incorporar estas estrategias de recursos humanos en el éxito comercial general?

Requiere una alineación clara y deliberada, que conecta estas mejores prácticas con las necesidades comerciales de la organización.

1.14.2. Desarrollo de una estrategia de recursos humanos

Ahora que se sabe lo que implica una estrategia de Recursos Humanos ganadora, es hora de hablar sobre el proceso. Para construir su estrategia desde cero, (Clark, 2020) es necesario contar con los métodos utilizados para desarrollar estrategias comerciales generales (p.23). Por ejemplo, el área financiera comúnmente ha logrado basar sus estrategias a través de:

- Elaborar la misión / visión / valores que impulsan el área de RR.HH. alineados con la organización.
- Realizar un análisis DAFO para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de tu área.
- Crear metas y objetivos que permitan capitalizar las fortalezas y minimizar las debilidades.
- Implementar planes de acción para lograr los objetivos y comunicar dichos planes a toda la organización.

Recuerda que las estrategias de recursos humanos exitosas son el resultado de una planificación cuidadosa e informada en asociación con las partes interesadas y los líderes en varios departamentos. Estas estrategias evolucionan constantemente según sus necesidades comerciales y de talento.

Para reflexionar:

¿Tu organización tiene una inversión excesiva o insuficiente en uno de nuestros tres ingredientes sobre los demás?

CAPÍTULO II

2. EL FACTOR HUMANO EN LA TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR FINANCIERO

Objetivos del capítulo

- Identificar los recursos en las organizaciones del sector financiero.
- Describir las principales tendencias del capital humano en el sector financiero internacional y nacional.
- Desarrollar y conocer las actividades del talento humano en el sector financiero.



2.1. EL TALENTO HUMANO VS EL RECURSO FINANCIERO

La gestión del talento humano, antes administración de recursos humanos, aparece con la misma noción de empresa a partir de la revolución industrial (segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX), por lo que no se puede considerar un tema novísimo, pero como definición teórica es a partir de 1927 cuando Elton Mayo introduce el término Recurso Humano que cobrará importancia con diversas obras de autores norteamericanos en la década de los 70 y principios de los 80.

Sin duda alguna el talento humano ha sido tenido en cuenta como factor primordial del éxito de cualquier campaña desde los tiempos de Sun Tzu (siglo V a.C.), y su arte de la guerra, principios adoptados posteriormente por los teóricos de la administración empresarial a partir de tres fundamentos básicos: La organización, la logística y el liderazgo en el manejo y conducción de los hombres que deben realizar la misión.

Ya en la antigüedad se encuentran vestigios del interés por establecer normas que permitan reglar la función de los servidores públicos específicamente; en el antiguo Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión, aquí se creó el primer sistema de servicio civil. En el Código de Hammurabi se encuentran vestigios de normas en torno a la coordinación de las actividades administrativas, la toma de decisiones y su ejecución. En Grecia el emperador Pericles, 430 años antes de Cristo, dejó testimonio de la necesidad de una selección de personal adecuado e hizo un análisis sobre la democracia griega.

En algo que coinciden todas las teorías sobre lo que inicialmente se define como administración de personal, es en identificar a la persona como el verdadero protagonista de la organización y reconocer sus atributos individuales más importantes: el rol que desempeña, sus competencias y las relaciones con el resto de los individuos como base de la gestión, las diferencias se presentan en el modo de ejercer esa administración del recurso, desde su reglamentación hasta la práctica diaria en cada proceso productivo.

Fundamentalmente todos los métodos propuestos y desarrollados a través del tiempo contemplan tres aspectos básicos: el reclutamiento, selección, contratación e inducción; el desarrollo, capacitación, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales y la jubilación, muerte, renuncia, despido, incapacidad, licencia. “En ellas influye la normatividad que comprende las políticas, los procedimientos, la competencia, leyes, cultura, situación política, económica, social de la empresa y de la nación, el liderazgo y trabajo en equipo, el tipo de organización, entre otros.

Si bien por años el negocio bancario ha sido una de las actividades del dinamismo económico, que ha incentivado las fuentes de empleo de forma directa e indirecta, también estuvo cercana a la historia típica de la gestión del talento humano. De acuerdo con la historia sobre el manejo que las empresas daban a sus trabajadores, han demostrado un trato poco ortodoxo, el cual no era tan gratificante para estos, debido a que los empleados solo los veían como un elemento y no pensaban en el bienestar de sus colaboradores, según la información suministrada por Bahamón (2014) afirma que:

Se considera que el concepto de Talento Humano surge en la segunda mitad del siglo XIX cuando se origina la revolución industrial, la cual, mediante la sustitución

del capital humano por máquinas, generó una organización basada en la división del trabajo y la identificación de unos factores de producción, como son la mano de obra y el nacimiento de la clase obrera (p.15); a raíz de estos cambios, se originaron conflictos en la relación patrono- trabajador, el clima laboral afectaba las condiciones de salud física, mental y los factores de trabajo repercutían en la productividad. Por tal motivo, las primeras oficinas de Talento Humano se denominaron Secretarías de Bienestar ya que se empezaron a generar actividades que llevaron a compensar estos factores que se presentaron en la época. (p.19)

De acuerdo a esto, se infiere que las empresas no velaban por el recurso humano, sino por el contrario lo subestimaban, y por eso surgían muchos problemas a nivel de rendimiento entre sus colaboradores, gracias a este conflicto que se generó entre patrono y empleado, las organizaciones se vieron obligadas a generar cambios los cuales han ido mejorando a lo largo del tiempo el bienestar del trabajador y el empleador (Bahamon, 2014). El área de talento humano ha sido una de las áreas que han surgido grandes cambios debido a la evolución en el actuar y el pensar de la humanidad, por ejemplo. En los años 80 aparece el término de competencias laborales los cuales estaban enfocados en tres aspectos que eran: la conducta, la funcionalidad y la construcción de competencias, estas competencias surgieron en países industrializados los cuales se vieron obligados a capacitar su personal.

En los años 90 y continuando con la transformación de esta área, surgió el nombre de gestión del talento, que fue un gran auge en el área de recursos humanos, ya que, las empresas estaban valorando más a sus colaboradores. Debido a esto se conoció una terminología llamada guerra por talento; lo que las empresas pretendían era reclutar, contratar y motivar personal, para la retención del personal, anteriormente la desertión era un punto débil para las diferentes compañías y esto perjudicaba al buen funcionamiento de estas, porque se generaban gastos en contratación, inducción y demás.³

Debido a las dificultades que se presentaban de comunicación entre los gerentes y sus subalternos, las empresas vieron la necesidad de crear un área que fuera la encargada de todo el manejo de personal y que este departamento fuera el hilo conductor entre los directivos y empleados, pero sobre todo, que generaran un valor agregado a la organización, que tuvieran una proyección organizacional,

3 Estrada, C. Modelo para la administración de Recursos Humanos. Tesis. Marzo de 2013. Disponible en: <http://ensayosgratis.com/Informes-De-Libros/Modelo-Para-La-administracion-De/60766.html> consultada el 10 de marzo de 2013.

gestión del cambio, infraestructura organizacional, liderazgo entre los colaboradores y sobre todo responsabilidad social.

De acuerdo con estudios realizados de Hernández (2018) afirma: La gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas. (p.18)

Esto quiere decir, que las personas encargadas del área de Talento Humano deben convertirse en la mano derecha de los directivos, debido a que deben estar pendientes de todo el bienestar de sus colaboradores y sobre todo de la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus funciones.

El manejo de la gestión humana era catalogado como una función del área administrativa, y no se le daba la importancia del buen manejo a nivel del personal.

Hernández (2018) afirma que: la función de gestión humana durante mucho tiempo fue considerada una tarea administrativa de soporte a aquellas otras que de verdad agregaban valor como la transformación, las finanzas y el mercadeo; pero a partir del estudio seminal se cambió de foco centrándose el interés en los aspectos estratégicos del departamento de gestión humana y de los recursos humanos como tal, en especial por su capacidad para incidir sobre los resultados del negocio y por su fortaleza para constituirse en ventaja competitiva sostenida. (p. 41)

La idea que plantea el autor es que, gracias a los cambios realizados por el mismo entorno, las empresas se dieron cuenta que la gestión humana, hace parte del área de recursos humanos ahora llamado gestión de talento humano, lo cual este departamento ayuda a la obtención de resultados requeridos por la empresa y tener un mejor entorno organizacional.

Los cambios que han ocurrido en las organizaciones han demostrado que el ser humano es una pieza clave para el buen funcionamiento de estas, gracias a los estudios realizados de Alles (2019) confirma que: La última década del segundo milenio fue rica en una innumerable cantidad de aspectos. Vivimos – también – un cambio vertiginoso en la disciplina que nos ocupa: Recursos Humanos. Tanto ha cambiado en los últimos tiempos que muchos preconizan un cambio de nombre, llamando a esta disciplina Capital Humano. Esta idea se fundamenta en

dos motivos centrales: enfatizar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización, y dar la idea de un cambio potente. Podemos agregar otra motivación: reconocer el verdadero lugar de las personas, y no considerar que son un mero recurso del cual se dispone. (p.16)

Es decir, que las empresas se dieron cuenta de la importancia al invertir en su personal, logrando así que las compañías pueden seguir a flote, debido a que el talento humano de las organizaciones son la base fundamental para el funcionamiento de las mismas. Como consecuencia de los cambios ocurridos en el área de gestión humana podemos afirmar que han sido para el bienestar del trabajador y el empleador, debido a que si el trabajador realiza un trabajo motivado y cien por ciento óptimo los rendimientos de la empresa o la organización van a ser los mejores. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado como perfiles del cargo, las empresas pueden verificar que puesto demanda más trabajo y cual podría realizar algún cambio, al aplicar todas estas variables en una organización generará una gran demanda de reclutamiento exitoso. Conocimiento del Talento Humano en las Organizaciones.

A medida que el entorno va generando cambios tanto en el mercado, como en su tecnología a nivel global, estos cambios obligan a que las compañías se reinventen y se adapten más fácil a los nuevos retos y desafíos que se representan, lo cual exige que el talento humano sea más competente a la hora de ejercer todas sus labores y esto se logra bajo lineamientos estratégicos y administrativos, para que la organización sea competitiva de manera integral.

Enciso (2011) donde afirman que:

No obstante, los modelos y los diversos enfoques de la gestión del talento humano han tenido modificaciones, de acuerdo con el modelo histórico de la visión de la empresa, las tendencias administrativas y la evolución del papel de las personas en la organización. De esta manera, el análisis parte desde la visión de empresa, y el papel de las personas en su desarrollo corresponde a una revisión de los diferentes enfoques y aspectos más relevantes que enmarcan los desafíos estratégicos que enfrentan las empresas en la actualidad. así mismo, esta perspectiva tiene como componente principal el rol del talento humano en la productividad y competitividad organizacional. (p. 170)

Los autores dan a entender que, debido a los cambios que ha ocurrido en el entorno global, las empresas se ven en la obligación de modificar tanto la visión

y la misión de las compañías para poder proyectarlas en el tiempo y hacerlas sostenibles, trabajando de manera articulada en la obtención de resultados de una organización.

En cuanto al enfoque del talento humano, los hombres y mujeres que hacen parte esencial de una organización para el cumplimiento de objetivos, debido a que manejan una responsabilidad conjunta entre colaboradores y empleadores, sus conocimientos y habilidades son requeridas para el desarrollo de las funciones a desempeñar logrando que las áreas se destaquen cada una en su área de responsabilidad para así lograr las metas propuestas.

Ahora bien, a la hora de administrar el talento humano en una organización es de responsabilidad de los directivos de velar por el bienestar de cada colaborador y así poder retenerlos y evitar al máximo la rotación de estos. Como lo afirma Mejía (2017) Desde otra perspectiva, esta realidad y el nuevo esquema de competencia, plantea la necesidad de analizar los conceptos de supervivencia, crecimiento, rentabilidad, productividad, competitividad y desarrollo; aspectos que están íntimamente ligados a los factores de éxito como lo son los cambios tecnológicos, productivos y organizacionales (p. 41). Estos conceptos pueden convertirse en medios importantes de justa distribución de la riqueza, de relaciones laborales estables y de participación democrática de los trabajadores, con lo que se lograría balancear los objetivos económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. (p. 44). Ciertamente, los cambios que suceden en las organizaciones son para realizar una mejora continua en el desarrollo de sus funciones, en este caso, para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, debido a que se aumenta más la productividad y competitividad de cada uno de estos.

Las empresas actualmente se están viendo inmersas en diferentes cambios a nivel administrativo y esto conlleva muchas veces a generar insatisfacción entre sus empleados.

Sarra (2021) afirma que:

En la actualidad, muchas empresas se enfrentan a grandes desafíos tales como; empleados desmotivados y con ningún tipo de compromiso con la empresa., lo cual es un punto importante que se debe tener en cuenta al analizar la implementación de técnicas de motivación y así lograr que los empleados se comprometan con las políticas, los objetivos y los procedimientos de la organización. La motivación es una de las tareas administrativas más simples, pero al mismo tiempo una de las más

complejas, simplemente por la razón de que las personas se perciben motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que obtengan recompensas, por lo tanto, motivar a un empleado resultaría sencillo si sólo se enfocara en encontrar lo que desea y colocar posibles incentivos, los cuales pueden ser económicos, emocionales o administrativos. (p. 99)

De acuerdo a esto, la administración del talento humano debe tener un plan de motivación hacia el empleado, para lograr la retención de los mismos y así obtener resultados positivos en cuanto a la productividad, efectividad y sobre todo eficiencia a la hora de realizar sus labores.

La importancia de las personas en una organización según Chiavenato (2009) menciona que:

Éstas operan por medio de las personas, quienes las forman y deciden y actúan en su nombre. Se designa con diversos términos a las personas que trabajan en las organizaciones, las cuales definen cómo llamar a las personas: trabajadores, empleados, oficinistas, personal y operadores cuando les dan ese trato. Las pueden llamar recursos humanos, colaboradores, asociados, si las tratan como tales. También las llaman talento humano, capital humano o capital intelectual cuando las personas tienen gran valor para la organización. El nombre que las organizaciones dan a las personas refleja el grado de importancia que tienen para ellas. (p. 5)

Es decir entre más conciencia tengan las organizaciones en cuanto a la importancia de sus empleados estas generaran un trato especial para ellos, saben que son el pilar de la organización que gracias a estos las empresas pueden llegar a lograr el éxito esperado. Factores del talento humano para el mejoramiento organizacional.

En cuanto a los factores que las organizaciones han implementado para el mejoramiento organizacional, está la motivación, el seguimiento del clima organizacional, manejo de horarios asequibles, plan de carrera, ambientes favorables y entre otros.

De acuerdo a la información suministrada de Dessler (2020) afirma:

Que la motivación puede ser externa cuando se da desde fuera de la persona o interna cuando se da en el interior, es decir se motiva así mismo. Si se observa cualquier empresa y las personas que ocupan un mismo puesto y con las mismas condiciones de trabajo, en cuanto a su rendimiento existen diferencias. (p.19)

En definitiva, lo que trata el autor es dar a entender, que para algunos colaboradores su fuente de motivación es que los elogien por resultados obtenidos y a otros su motivación puede ser asenso o remuneración monetaria, y que gracias a esto se logra obtener un mejor rendimiento a la hora de entregar resultados. Por su parte, Vásquez (2017) afirma que: La gestión del talento humano se basa en la planificación estratégica y táctica de la organización, pero también tiene un objetivo propio que es, lograr que se incremente el beneficio tanto en la organización como en el personal y conseguir el nivel de compromiso y motivación necesarios para responsabilizar a los empleados en la implementación de dichas estrategias y en el desempeño de sus labores diarias. (p. 5).

De acuerdo a esto, las empresas que aumenten la motivación a los empleados logran obtener trabajadores más comprometidos con la compañía, logrando obtener mejores resultados a nivel competitivo. Las organizaciones para ser más competentes a nivel organizacional, deben de motivar a sus empleados para que cada uno agregue un valor adicional y así se comprometan cada día en el buen funcionamiento de la empresa. Aguilar (2017) afirma que:

Es indudable que el manejo de la competitividad dentro de una organización es benéfico a medida que mejora el ambiente laboral, ante la perspectiva de agregar un mayor valor al desempeño empresarial. Esto redundará en los trabajadores, generando un sentido de pertenencia con los objetivos de la organización. En consecuencia, la toma de decisiones y la solución de problemas se dinamizan y facilitan, en la medida que se mejora la relación de jefes y subordinados. (p.13)

Quiere decir, que entre más motivados la empresa tenga a sus colaboradores, estos retribuyen con un mejor rendimiento y un sentido de pertenencia a la hora de cumplir con los objetivos de la misión de la empresa

2.2. TENDENCIAS PRINCIPALES DE CAPITAL HUMANO EN EL SECTOR FINANCIERO INTERNACIONAL

La necesidad de prestar un servicio diferenciado y de calidad, basado en un alto nivel de asesoramiento, está convirtiendo a los Recursos Humanos en protagonistas del panorama bancario actual (Hernández P. , 2018). El entorno en el que se mueve la industria está obligando a las entidades a buscar nuevas estrategias de crecimiento con el objetivo de mejorar sus ratios de rentabilidad, eficiencia,

productividad y solvencia, y en esta tarea tiene mucho que decir la capacitación del personal. Así se manifiesta una nota técnica elaborada recientemente por El Banco Mundial.

2.2.1. Cualidades del empleado de la banca

La industria bancaria se enfrenta con un nuevo reto en temas de Capital Humano, contratar personas con habilidades específicas que entiendan y den valor al negocio (Shiller, 2020, p. 5).

La confianza en la industria bancaria está al alza. Actualmente los clientes tienen un acceso sin precedentes a servicios financieros, por lo que los bancos deben ganarse los mayores niveles de confianza para retener a sus clientes, ganar más negocios y crear verdadera lealtad, para lo cual, los empleados juegan un papel fundamental (Shiller, 2020, p. 12).

Según el autor (Housel, 2021, pág. 45) hay ciertas características especiales que debe cumplir un empleado de la banca y que todo directivo de Recursos Humanos debe considerar al momento de contratar personal, algunas de las cualidades más solicitadas y valoradas por los directivos son:

1. Honestidad. A pesar de ser una característica que se busca en empleados de todas las industrias, en la banca tiene un valor especial, pues sus empleados tienen acceso a información de gran valor que puede dar pie a fraudes y malos manejos (p. 46).

Recomendación: las pruebas psicométricas tienen algunos indicadores que nos ayudan a identificar esta cualidad, aunque existen algunas evaluaciones específicas enfocadas a la honestidad que suelen aplicar las empresas más especializadas, entre más alto sea el puesto, el nivel de honestidad debería ser mayor.

2. Manejo de base de datos. El manejo de información se ha convertido en una habilidad indispensable en el nuevo entorno de negocios, no solamente se trata del manejo de bases de datos, sino de ciertos conocimientos relacionados con seguridad informática. De acuerdo con un informe del Instituto Federal de acceso a la Información (IFaI), 44 % de las multas impuestas son del sector financiero por violación a la Ley Federal de datos personales (pág. 46).

Recomendación: la capacitación es básica para las personas que manejan bases de datos, actualmente puedes acercarte al Centro de atención a la Sociedad del IFaI, donde tienen asesores especializados y juntos puedan realizar capacitación para todos los empleados de nuevo ingreso.

3. Indicadores financieros. Si bien a los ejecutivos y altos directivos es un tema obvio, en el caso de los promotores de servicios, es fundamental saber sobre indicadores que son la base de lo que se ofrece como tasas de intereses, principales bolsas de valores, CETES, divisas, entre otros (p. 49).

Recomendación: realizar pruebas de conocimientos es importante en el proceso de capacitación, si bien no se requiere un cuestionario extenso, determinar los principales indicadores según el negocio y, con base en ello, elaborar un breve cuestionario que se podría convertir en guía.

4. Manejo de tecnología. La banca cada vez más está migrando al mundo digital y tener gente capacitada en este rubro es de gran importancia para la evolución de la industria desde adentro. La mentalidad tecnológica es fundamental para desarrollar nuevos servicios que sean de vanguardia (Benko, 2019).

Recomendación: hacer preguntas sobre el manejo de programas, uso de dispositivos e incluso el uso de servicios virtuales es un primer indicio para saber el grado de aversión o inversión tecnológica de las personas.

ESTADÍSTICAS DEL SECTOR BANCARIO

1. El 69 % de los empleados manifiesta que trabajaría más si sintiera que sus esfuerzos son valorados.
2. Los equipos altamente comprometidos son un 21 % más rentables.
3. En los equipos más motivados también se encuentran tasas de absentismo un 41 % menores.
4. La rotación de empleados también es un 59 % menor. Socialcast y Gallup.

2.3. TENDENCIAS PRINCIPALES DE CAPITAL HUMANO EN EL SECTOR FINANCIERO NACIONAL

Los bancos o instituciones financieras de acuerdo con (Cialdini, 2016) suelen dividir los puestos y categorías de trabajo en grados, según la responsabilidad y la experiencia requerida en cada caso. Los empleados de recién incorporación en una sucursal bancaria realizan las tareas más rutinarias de la oficina, mientras que los más sénior pueden ascender a la dirección del banco.

2.3.1. Importancia de los diseños del puesto de trabajo - perfiles de cargo en una organización

Toda compañía en su estructura organizacional debe de tener claras las funciones de cada uno de sus colaboradores (Chiavenato, 2015). Por ello la importancia de realizar un buen estudio del perfil o puesto de trabajo, esto ayuda a la empresa a tener claridad de las funciones que va a desempeñar sus trabajadores y así darle valor al cargo.

Las compañías a la hora de implementar perfiles de cargo, estas deben de realizar un estudio, teniendo en cuenta las funciones que cada colaborador desempeña y a la vez reorganizar su puesto de trabajo.

En este caso, Torres y Jaramillo (2000) afirma que:

Cuando se realiza un estudio de trabajo, teniendo en cuenta criterios como el tiempo dedicado a determinadas actividades – como frecuentemente se hace -, se castiga a los trabajadores y empleados eficientes, o a aquellos que han desarrollado métodos facilitadores del trabajo, y que por sí mismos han reducido sus propias cargas. Se castiga a los más capaces, que, conociendo todos los elementos de su labor, pueden realizarlo en un tiempo inferior a otros menos capaces, a menos, claro está, que se trate de una producción fija sometida al ritmo de una máquina. El castigo consiste en agregarle actividades rutinarias y repetitivas para llenar en una forma no productiva periodos aparentemente no utilizados. (p. 3)

Con lo anterior se afirma al implementar estos perfiles de cargo, las empresas lo que hacen es medir el tiempo estipulado para realizar una labor y de acuerdo a lo que Torres y Jaramillo nos plantea es que, si algún colaborador ha generado una

alternativa para acabar más rápido su función, hace que le recarguen más labores de las debidas, y esto por un lado afectaría el rendimiento del colaborador.

El nuevo modelo para realizar los perfiles de cargo debe de ser por competencias, el cual estudia las capacidades que tiene cada persona al realizar su función.

Lasería (2008) afirma que:

Seguidamente son determinadas las competencias esenciales de cada proceso, con énfasis en los procesos clave. A partir del trabajo de cada uno de los subgrupos, conformados principalmente por el jefe del proceso y trabajadores que dominen el mismo -trabajadores de desempeño superior- se desarrolla un taller similar en el cual cada subgrupo deberá aportar información sobre el proceso, relación con la satisfacción de las necesidades y expectativas de clientes y demás actores -factores externos involucrados-, riesgos para el cumplimiento de los objetivos y sus ventajas con respecto a los competidores -en caso que sea un sector competitivo. (p. 55)

Sin duda, este nuevo proceso ayuda a mejorar el clima organizacional, que cada colaborador se sienta motivado a la hora de realizar sus funciones, y sobre todo comprometido con el deber de la empresa.

Las empresas al realizar los perfiles de cargo deben de tener presente las necesidades, requerimientos que cada cargo requiera.

Agüero (2011) afirma que:

En el análisis y descripción de cada cargo u ocupación se elaboran las especificaciones del cargo, las cuales deben contener los principales requerimientos y exigencias, con vistas a determinar las competencias que debe poseer un ocupante del mismo para lograr un buen nivel de desempeño. (p. 2)

Las organizaciones que implementan perfiles de cargo son más competitivas, debido al compromiso que tienen sus trabajadores a ejercer su función, ya que, cada colaborador tiene un nivel de competencia y conocimiento alto, lo que ayuda a cumplir con los objetivos de la empresa a un mejor nivel.

Por consiguiente, se afirma la importancia de los perfiles de cargo por competencia, debido a que permite un mayor rendimiento y adaptabilidad a un determinado cargo, esta es una herramienta importante en las organizaciones, debido a que se puede evaluar el desempeño de cada colaborador.

(López R. , 2022) afirma que:

La importancia de la gestión de recursos humanos por competencias se debe a su utilidad y eficacia haciendo posible la identificación, la formulación, el desarrollo y la implementación de las competencias personales que la empresa solicita para lograr una mayor productividad laboral. Dicha gestión se ha concebido parte crucial de la estrategia de competitividad del negocio, puesto que, tiene en cuenta de manera integral la dimensión estratégica del negocio, la dimensión humana y, por último, la comportamental, que conduce al logro de los intereses propuestos por la empresa. (p. 18)

De acuerdo con la información suministrada por López (2022) los perfiles de cargo por competencia, es un modelo del cual está generando mejores resultados a nivel organizacional, logrando obtener un alto compromiso de sus colaboradores ante la empresa.

En definitiva, las organizaciones se han envuelto en diferentes cambios, los cuales han sido para el bienestar del empleado, para que cada uno de estos se sientan más a gusto con su puesto de trabajo, pero, sobre todo, teniendo un ambiente laboral óptimo, el cual hace que cada uno de estos se sienta más comprometido con la misión de las empresas.

2.3.2. Políticas de Talento Humano en el Sector Financiero ecuatoriano

Atracción al talento: atraer al mejor talento con lentes de equidad de género, con iniciativas como CV anónimo, Escuela Líderes y Programa Futuros Líderes.⁴

Formación: capacitar en todos los niveles para alcanzar equidad a nivel institucional, programas con enfoque hacia la alta Gerencia y colaboradores, y tecnología y alianzas estratégicas.

Desarrollo: desarrollar programas para todos nuestros empleados, como mapa de talento, manuales internos, inclusión de OKR 2024 de movilidad de talento con enfoque de género y campañas de comunicación a nivel transversal.

Cultura: buscamos ser un banco con diversidad e inclusión, donde todas las ideas son bienvenidas.

Medición: anualmente miden para contar con diagnósticos que nos ayuden a cerrar brechas y seguir creciendo en este reto.

⁴ Atracción de Talento Humano Ecuador. Banco Pichincha.

2.3.3. Estadísticas del Sector

Un total de 30 458 personas trabajan en el sector financiero ecuatoriano, incluido banca privada, pública, mutualistas y sociedades financieras, y el sector financiero popular y Solidario, de acuerdo con el registro de la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con corte al 31 de diciembre del 2021.

El 79 % del personal de todo el sistema está empleado en la banca privada, mientras que el 14 % está en la banca pública, el 4,5 % en las sociedades financieras y solo el 2,5 % en las mutualistas.

En cuanto a género, las mujeres que trabajan en las entidades financieras superan en número a los hombres. El 57 % del personal de la banca es femenino contra el 42 % del personal que es masculino.

En la siguiente tabla se podrá observar el número de personal en los cuatro años anteriores, en las principales entidades financieras del país:

Entidad	Género	Año				Total
		2018	2019	2020	2021	
BANCO DEL AUSTRO	Masculino	582	735	692	753	2 762
	Femenino	820	979	976	982	3 757
BANCO INTERNACIONAL	Masculino	572	548	543	545	2 208
	Femenino	776	774	765	770	3 085
BANCO GUAYAQUIL	Masculino	1 800	1 854	1 852	1 866	7 372
	Femenino	975	999	976	1 056	4 006
BANCO PICHINCHA	Masculino	2 184	2 195	2 185	2 200	8 764
	Femenino	2 566	2 675	2 671	2 689	10 601
BANCO SOLIDARIO	Masculino	555	582	575	595	2 307
	Femenino	844	874	866	888	3 472
BANCO PRODUBANCO	Masculino	820	853	886	919	3 478
	Femenino	1 283	1 291	1 280	1 307	5 161
BANCO PACÍFICO	Masculino	1 484	1 594	1 542	1 549	6 169
	Femenino	2 018	2 168	2 064	2 129	8 379
BANECUADOR	Masculino	1 006	1 056	1 021	1 107	4 191
		1 230	1 245	1 237	1 594	5 305
Total		19 515	20 422	20 131	20 949	

Tabla 2.1. Número de Colaboradores de las principales IFIS
Fuente: Banco Central del Ecuador (2022).

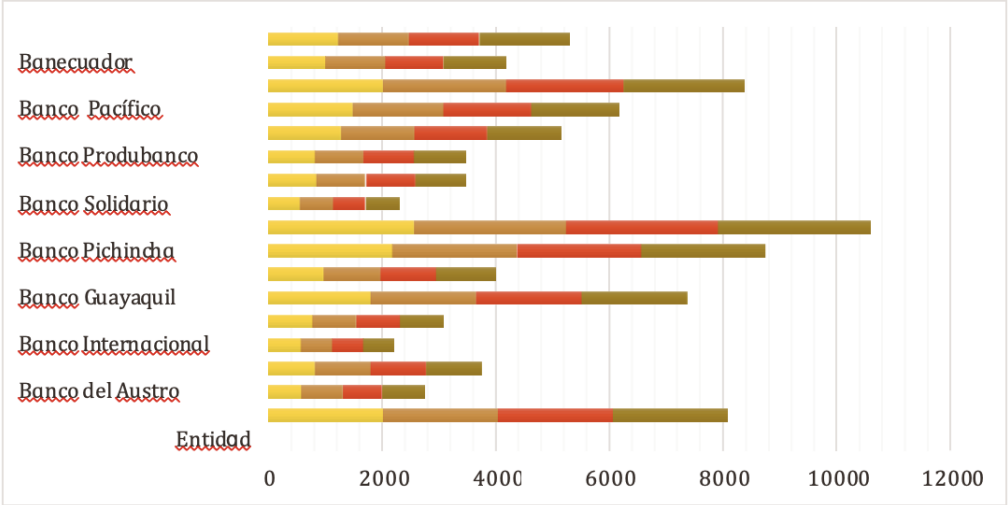


Figura 2.1. Número de colaboradores de las principales IFIS
Fuente: Banco Central del Ecuador (2022).

Información Laboral	
Características de los Empleados (Promedio general)	
Número de empleados de la entidad clasificados por nivel de educación, para los tres (3) años. Niveles de educación: primaria, secundaria, superior, post grado.	2 018: 5to nivel: Máster/Doctor: 62. 4to nivel: Titulado/licenciado: 284. 3er nivel: Técnicos/Intermedios: 447. 2do nivel: Estudios Secundarios: 226. 1er nivel Estudios Primarios: 47
	2 019: 5to nivel: Máster/Doctor: 60. 4to nivel: Titulado/licenciado: 329. 3er nivel: Técnicos/Intermedios: 480. 2do nivel: Estudios Secundarios: 212. 1er nivel Estudios Primarios: 45
	2 020: 5to nivel: Máster/Doctor: 60. 4to nivel: Titulado/licenciado: 337. 3er nivel: Técnicos/Intermedios: 581. 2do nivel: Estudios Secundarios: 212. 1er nivel Estudios Primarios: 36
	2 021: 5to nivel: Máster/Doctor: 55. 4to nivel: Titulado/licenciado: 355. 3er nivel: Técnicos/Intermedios: 579. 2do nivel: Estudios Secundarios: 256. 1er nivel Estudios Primarios: 6

Número de empleados relacionados directamente con operaciones de captación y crédito	año 2 018: 12 325
	año 2 019: 16 523
	año 2 020: 14 526
	año 2 021: 15 896
Clasificación de los empleados por su permanencia	2 018: menor o hasta 1 año: 268. mayor de 1 año hasta 3 años: 243. mayor de 3 años hasta 5 años: 299. mayor de 5 años: 256
	2 019: menor o hasta 1 año: 379. mayor de 1 año hasta 3 años: 232. mayor de 3 años hasta 5 años: 291. mayor de 5 años: 224
	2 020: menor o hasta 1 año: 372. mayor de 1 año hasta 3 años: 308. mayor de 3 años hasta 5 años: 146. mayor de 5 años: 400
	año 2 021: menor o hasta 1 año: 342. Mayor de 1 año hasta 3 años: 341. Mayor de 3 años hasta 5 años: 163. Mayor de 5 años: 405
Salidas de personal en cada uno de los tres (3) últimos años.	2 018: 229
	2 019: 245
	2 020: 213
	año 2 021: 251
Clasificación del personal por rangos de salarios.	Menor o hasta \$1 000: 810. Mayor de \$1 000 hasta \$3 000: 329. Mayor de \$3 000 hasta \$5 000: 52. Mayor de \$5 000: 35
	año 2 021: Menor o hasta \$1 000: 809. Mayor de \$1 000 hasta \$3 000: 357. Mayor de \$3 000 hasta \$5 000: 49. Mayor de \$5 000: 36

Tabla 2.2. Información laboral
Fuente: Banco Central del Ecuador (2022).

Capacitación	
Programas de capacitación	
Valor de la inversión en capacitación (Para cada uno de los tres (3) últimos años).	año 2018: 5 569 526,45
	año 2019: 5 895 ,68
	año 2020: 5895,85
	año 2021: 6 589 542,78
Número de programas de capacitación emprendidos por la entidad en el año.	año 2018: 256
	año 2019: 285
	año 2020: 289
	año 2021: 278
Número de asistentes a los programas de capacitación / Número de empleados	año 2018: 12 569
	año 2019:13 658
	año 2020:13 526
	año 2021:12 568

Tabla 2.3. Capacitación
Fuente: Banco Central del Ecuador (2022).

2.3.4. Modelo de gestión humano en el sector bancario

El área de Gestión Humana se ha convertido en muchas organizaciones en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral (Smith, 2014).

Para todo modelo se tiene que partir de una planificación, en este caso del talento humano, entendiéndose está como el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesite, a fin de alcanzar las metas de la Empresa.

Otros propósitos más específicos, incluyen anticipar periodos de escasez y sobre oferta de mano de obra; proporcionar mayores oportunidades de empleo.

2.4. CAMBIOS A CONSIDERAR EN LA PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO QUE HA LOGRADO LA BANCA

La realidad anterior	La nueva realidad
La gente necesita Compañías	Las Compañías necesitan gente
Las máquinas, el capital, la geografía constituyen la ventaja competitiva	Las personas talentosas constituyen la ventaja competitiva
Contar con mejor talento tiene cierta importancia	Contar con mejor talento tiene una inmensa importancia
Los empleos escasean	Los talentos escasean
Los empleados son leales y los empleos estables	Las personas son volátiles y asumen compromisos a corto plazo
Las personas aceptan el paquete normal que se les ofrece	Las personas exigen mucho más

Tabla 2.4. Cambios de la planificación del Talento Humano identificado en la banca
Fuente: Alles, 2019.



Figura 2.2. Gestión del talento humano
Fuente: Alles, 2019.

El modelo de talento humano implementado en las IFIS es quien genera ideas que son únicas del sector, logrando establecer la diferencia entre una empresa y otra. Por eso, el talento es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones. En las organizaciones avanzadas del mundo, la lucha está en atraer, seleccionar y retener a los mejores talentos. Solamente las personas más capacitadas podrán crear los mejores productos y generar las mejores ideas para que las compañías superen exitosamente a sus competidores.

Por lo general, la gestión de talento está asociada con retener a aquellas personas con potencial para desarrollar una carrera dentro de la compañía y ocupar posiciones gerenciales en el futuro y, por lo mismo, son considerados en los cuadros de sucesión.

Pero, la otra dimensión del talento son las posiciones técnicas y los conocimientos específicos, que están representados en las personas con un conocimiento particular y que son muy escasos en el mercado, y, por lo tanto, encontrarlos implica un alto costo para la empresa

Desde este punto de vista, se tiene que partir distinguiendo cada tipo de talento. Lo primero es desarrollar un programa que permita identificar el potencial de los empleados, es decir precisar si tienen las capacidades para ocupar cargos superiores en la organización. Por otro lado, para las posiciones técnicas, se requiere determinar las variables que permitan definir cuáles son los cargos críticos de la organización. Enseguida hay que identificar a las personas que están allí.

La Gestión del Talento Humano, entonces se convierte en un aspecto decisivo, pues si el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen como se ha explicado; por lo que invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área, Gestión Humana se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización, la búsqueda y retención de los mejores talentos, y con ello mantener un clima de satisfacción como factor diferenciador con otras empresas.

La satisfacción laboral o felicidad laboral, como se analizó, es un pilar importante para las organizaciones y a la cual se le debe prestar atención, aún más en la época de economía cambiante que vivimos. Es vital, para la supervivencia de

una organización, así como para su permanencia y progreso, contar con personas alineadas y contentas en sus roles laborales. Cada persona tiene necesidades y motivaciones particulares para trabajar y la única forma de poder satisfacerlas es saber cuáles son. Igualmente, la empresa debe estar interesada en el bienestar de sus empleados, pues de lo contrario no tiene sentido hablar de salario emocional, modelos de gestión, políticas de ingreso y retención de los mejores talentos. Sin embargo, es difícil que no les importe satisfacer a aquellos sujetos talentosos, pues el descontento tiene numerosas implicaciones.

Como se explicó, todo lo que se hace dentro de la organización debe tener un orden, un objetivo. Se habla entonces de que, con un modelo de gestión humana, orientado a la persona, donde su satisfacción laboral en todos los aspectos sea lo primero, necesariamente se traduce en políticas de retención del talento humano, que siempre ofrecerán beneficios a la empresa.

CAPÍTULO III

3. EL FACTOR HUMANO EN LA TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR FINANCIERO

Objetivos del capítulo

- Definir las principales características de la gestión del talento humano en el sector financiero.
- Establecer las características de los niveles de rotación del talento humano en el sector financiero.
- Conocer el nivel de riesgo por rotación del talento humano para las empresas financieras.



3.1. ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El término gestión de talento humano fue acuñado por primera vez en el año 1997 por McKinsey & Company luego de realizar varios estudios sobre los recursos humanos. Posteriormente, este concepto fue popularizado por David Watkins, de la empresa Softscape, quien en 1998 lo publicó en uno de sus artículos y alcanzó gran resonancia internacional.

David Watkins (1998) definió el talento humano como aquella fuerza humana o aquellos colaboradores que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización.

Papel de la gestión del talento humano

Los gestores del talento humano se ocupan de desarrollar e incorporar a su empresa a aquellos trabajadores que se consideren tienen más talento y que se espera que lleven a cabo un mejor desempeño de sus funciones. Son, en definitiva, una figura muy valiosa para potenciar el talento de los empleados.

Los precursores del término gestor de talento Humano Ed Michaels, Helen Handfield-Jones y Beth Axelrod (2001), publicaron el libro *La guerra por el talento* (War for talent), en este libro explican tres postulados de la gestión del talento humano, a saber:

- La gestión del talento humano tiene una importancia estratégica decisiva para las organizaciones.
- La guerra por el talento es un hecho que se acrecienta en etapas de dura competencia entre empresas.
- La competitividad aumenta en lo referente a los procesos de atracción y retención de candidatos cualificados cuyo desempeño se valore como productivo (p. 58).

3.2. PUNTOS CLAVE EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El área de gestión del talento humano debe identificar a sus clientes internos, mapear sus requerimientos y realizar un seguimiento permanente a su estado de satisfacción con base en la prioridad organizacional para poder reorientar o adaptar su modelo de gestión en aras de cumplir con calidad los requerimientos de sus clientes internos.

Las partes clave en la gestión del talento humano según Espinel (2021), pueden resumirse como:

- Reclutamiento, proyección estratégica y la planificación de RRHH para el acceso y retención del talento; y el reclutamiento efectivo del talento basado en un diseño de employer branding.

- Incorporación a la empresa. Este proceso permite a los nuevos empleados a convertirse en miembros productivos de la organización y debe venir de la mano de un plan estratégico para alcanzar las metas y los objetivos.
- Desarrollo de actividades orientadas a objetivos que mejoran la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de un trabajador.
- Evaluación de 360°. Esta herramienta proporciona a los líderes la posibilidad de evaluar el desempeño de las personas.
- Programas de reconocimiento e incentivos. Es un método para reconocer y motivar a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, al éxito de la organización.
- Definición de competencias, identificar los comportamientos, características, habilidades y rasgos de personalidad que poseen los empleados con éxito.
- Y finalmente la retención, que implica un esfuerzo sistemático centrado no solo en la retención del recurso humano de una organización, sino también un esfuerzo por crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y la cultura de alta retención.

En el país, desde hace varios años se ha venido manifestando una tendencia, tanto en medianas y grandes empresas, en la que los ejecutivos de recursos humanos tienen cada vez más protagonismo en la toma de decisiones organizacionales, y en la gestión estratégica de personas alineadas a objetivos empresariales.

La captación y retención del talento humano es una estrategia fundamental para las empresas competitivas y que están en constante crecimiento. El recurso humano - los colaboradores- desempeñan un papel importante en la empresa y aumentan su valor. Una organización con talentos es más competitiva y dispuesta a enfrentarse a nuevos retos.

Para entender más esta gestión Chiavenato (2002), explica la gestión del talento humano en base a tres aspectos fundamentales:

1.- Son seres humanos: Se hace referencia a que cada individuo tiene su propia personalidad, es decir, que todos son diferentes entre sí, desde su cultura hasta sus conocimientos, habilidades y actitudes. así como también se hace hincapié en que no debemos verlos solamente como recursos de la empresa, sino como personas.

2.-activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Se define como el grupo de personas impulsoras que le dan el toque dinámico a la organización, pero sobre todo se caracterizan por tener actitudes competitivas y de renovación, lo cual hace que transmita su inteligencia, aprendizaje y talento a otros para lograr el desarrollo en la organización enriqueciéndola, ya que de esta manera ellos también lo hacen.

3.-Socios de la organización: Si los altos ejecutivos de las organizaciones hicieran sentir, o trataran a los empleados como socios, ellos sentirían un mayor compromiso hacia la empresa. Los empleados invierten su esfuerzo, dedicación, compromiso, riesgo, lealtad entre otros, con la esperanza de recibir algo de la inversión, tales como buenos salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional. Es obvio que el empleado espere recibir algo gratificante, que por lo menos cubra o supere las expectativas de lo invertido, para que la tendencia de parte del empleado se mantenga o aumente su inversión. (Chiavenato, 2002)

3.3. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO

La gestión del talento en las organizaciones se encarga de que exista una colaboración eficiente entre los empleados sin importar los niveles jerárquicos, con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales e individuales.

Las personas son los principales elementos básicos de la eficacia organizacional, por lo tanto, las necesitamos para que se cumplan los objetivos de la organización; para esto, los gerentes deben de dirigir con tacto a los empleados, ya que de ellos depende el buen cumplimiento de los objetivos planeados. Así mismo (Chiavenato, 2002) refiere que la gestión debe ayudar a alcanzar la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Auxiliar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Aportar competitividad a la organización, utilizando inteligentemente las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- Proveer a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.

- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

3.4. ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal es el proceso en el que un trabajador deja su puesto y debe ser reemplazado por otro. Es decir, cualquier salida o entrada de un colaborador en la empresa, genera un movimiento de rotación.

El término rotación de personal abarca la rotación natural que, como dijimos antes, se da cuando la baja es inevitable, por ejemplo, cuando los trabajadores fallecen, se jubilan o deben abandonar el trabajo por cuestiones de salud.

También incluye la rotación interna, que sucede cuando un trabajador adquiere nuevas habilidades y puede ocupar un cargo de mayor responsabilidad dentro de la misma empresa. Ninguna de estas rotaciones constituye un riesgo, así que no las abordaremos por ahora.

La rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar.

Robbins y Coulter (2009) afirman:

Para incrementar la satisfacción del empleado y reducir la rotación de personal, los gerentes deben considerar el uso de una sinopsis de trabajo realista (STR), la cual incluye tanto la información positiva como la negativa del puesto y de la compañía.

Los mismos autores Robbins y Coulter (2009), con relación a la comunicación, aseveran:

La comunicación abierta y bilateral importante para manejar un equipo diverso. Los problemas de diversidad pueden intensificarse si las personas temen o no tienen confianza de expresar abiertamente problemas que les conciernen.



Figura 3.1. Consejos para reducir la rotación de personal
Fuente: Alles, 2019.

3.5. EL NIVEL DE RIESGO POR ROTACIÓN

Un tipo de rotación de personal que puede ser nocivo para la empresa o institución financiera. Se trata de la rotación de personal externa, es decir, cuando los trabajadores concluyen su relación laboral para trabajar en otra compañía. Este tipo de rotación de personal, sobre todo cuando sucede de manera continua, puede ser un síntoma de que las cosas no marchan como deberían.

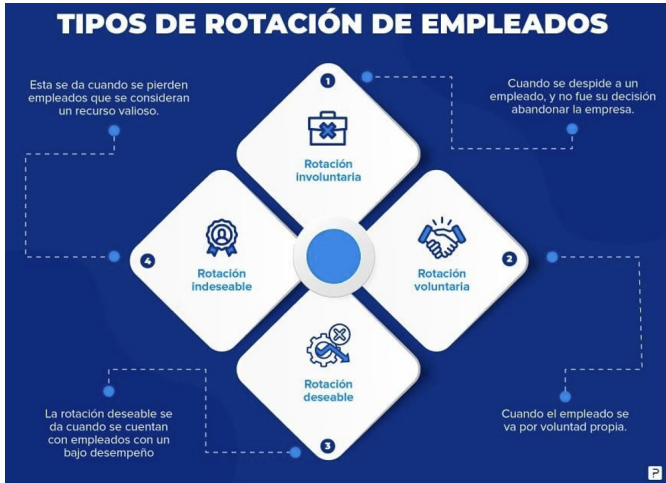


Figura 3.2. Tipos de Rotación de empleados
Fuente: Alles, 2019.

3.5.1. Pérdidas económicas

Una alta rotación de personal afecta negativamente a la economía de las empresas. Esto se debe a que la sustitución de un empleado puede suponer un coste de entre el 100 % y el 300 % del salario anual del propio empleado.

Hay que tener en cuenta que al contratar a un empleado la empresa debe afrontar los siguientes costes:

- Costes de selección.
- Costes de formación.
- Costes de adaptación.

Con la rotación de personal se perdería toda la inversión realizada, teniendo que afrontarla de nuevo con todo el impacto económico que ello implica.

3.5.2. Mal clima laboral

En las empresas con un alto índice de rotación de personal es habitual que exista un mal clima laboral, dado que los trabajadores son conscientes de que no permanecerán mucho tiempo en la empresa, lo que hará que no se sientan cómodos ni estén motivados.

Además, con la alta rotación los empleados tienen el deseo de cambiar de trabajo, aumentando las posibilidades de que abandonen la empresa en cuanto tengan la oportunidad.

3.5.3. Baja productividad

Es un hecho que las empresas con una alta rotación de personal tienen una baja productividad, debido a que los trabajadores al estar cambiando constantemente, no terminan de asentarse en los proyectos ni están identificados con la empresa, lo que hace complicado mantener el ritmo de trabajo necesario para alcanzar los objetivos marcados.

3.5.4. Mala imagen de la empresa

Uno de los mayores peligros de la rotación de personal es que la empresa proyectará una mala imagen hacia el exterior, transmitiendo que no ofrece unas buenas condiciones a sus trabajadores, lo que hará que los potenciales trabajadores prefieran otras opciones a la hora de buscar empleo.

3.6. COSTO DEL NIVEL DE ROTACIÓN E INCIDENCIA EN LA IFIS

Frente a los especialistas en productos, los empleados se convierten en especialistas en clientes. El profundo conocimiento del cliente y las habilidades para las relaciones personales pasan a convertirse en un elemento diferenciador en una industria de productos indiferenciables buscando planificar y satisfacer sus necesidades, tanto financieras a nivel de asesoramiento, sensibilidad a comisiones, canal preferido de contacto, como no financieras sensibilidad a los regalos y errores, trato más o menos formal, frecuencia de contacto recomendada, predisposición a facilitar datos, y, de este modo, ofrecerle lo que quiere, cuando quiere y como quiere, todo ello, con el fin de conseguir la máxima satisfacción. El cliente externo se convierte de este modo, en lo más importante, pero al determinar los costos de los clientes internos, será parte del giro de negocio de las instituciones

La tendencia a liberar a las oficinas de tareas administrativas y centrarse más en labores comerciales y de asesoramiento una de las principales quejas que argumentan los directores de oficina respecto a su personal es que el porcentaje de tiempo dedicado por la plantilla a tareas de venta activa es muy reducido, y donde la especialización del negocio es una constante, por ejemplo, el crecimiento experimentado por el segmento de Banca Personal-Banca Privada exige de profesionales bien formados, motivados y con capacidad de desarrollo profesional. Así, la selección de los empleados se convierte en el punto de partida del Éxito de las entidades financieras y en un proceso crítico dentro de la gestión de recursos humanos; selección que debe ir encaminada a contar con la mejor plantilla según un perfil de competencias previamente definido para cada puesto, y que abarca dos ámbitos:

a) Competencias técnicas: capacidades necesarias para el puesto en concreto: productos financieros, fiscalidad, inglés, informática. Son las características esenciales para llevar a cabo una actividad, los rudimentos básicos.

b) Y, sobre todo, competencias no técnicas: capacidades específicas que garantizan el Éxito en el puesto. Son diferenciadoras y caracterizan a las personas exitosas.

3.7. EMPLOYER BRANDING

El *Employer Branding* es el proceso que lleva a cabo la empresa para gestionar una contratación y retener a los mejores empleados. Las empresas que trabajan por ser reconocidos en este rubro, logran que las personas quieran trabajar en dicha organización, lo que ayuda a tener más talentos para llevar a cabo el plan de negocios.

Recordar:

No pienses que está de más el hecho de tener un plan de acción para atraer empleados a tu empresa, aquí lo importante es el trabajo que se realiza para captar a lo mejor de lo mejor y retenerlos.

Con el constante cambio que vive el mundo hoy en día derivado de las transformaciones tecnológicas, se necesita día tras días a personas más preparadas en distintos ámbitos, y hay que buscar siempre al que cumpla con nuestras expectativas, pero también al que quiera trabajar por superarlas.

Mantener a tus empleados satisfechos es parte importante de esta área, y para lograrlo hay que ¡escucharlos! Herramientas como una encuesta de clima laboral será de gran ayuda para recolectar toda esa información que es vital para mantener la organización por buen rumbo.

3.8. CAUSAS COMUNES DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL SECTOR BANCARIO

Siempre que alguien renuncia a su trabajo cambia la dinámica del grupo en el que estaba: los empleados que continúan en la empresa pueden encontrarse con una cantidad extra de trabajo por cumplir las labores que realizaba quien renunció.

Esto puede extenderse por semanas o meses, hasta que un nuevo miembro llegue a trabajar a este equipo. Incluso entonces, el proceso de capacitación y adaptación puede llevar bastante tiempo. Por lo que es importante entender las principales causas que afectan al personal para que se de esta rotación:

Causas de rotación del personal:

- El trabajo no era lo que esperaban.
- No recibieron entrenamiento o feedback.
- No se llevaban bien con el jefe.
- No encuentran oportunidades para crecer profesionalmente.
- No les dan la oportunidad de un buen balance vida-trabajo.
- No se sienten apoyados o apreciados.
- No consideran que su salario sea satisfactorio (Olguín, 2023).

1. El trabajo no era lo que esperaban

El índice de rotación de personal en el sector financiero ecuatoriano es de 20,7 %, mientras que en el caso de Colombia es de 30 %. En México, 70 % de los empleados renuncia cada mes en el sector de banca minorista.

En el estudio realizado por el Banco Mundial en 2018, refleja que muchos de los colaboradores se van porque el trabajo realmente no resultó ser lo que pensaron en un principio. Esto a menudo tiene que ver con que no hay una buena estrategia de comunicación dentro del departamento de recursos humanos y esto dificulta entender de forma clara los roles laborales. También puede ser que los encargados de las contrataciones hayan ocultado información sobre los deberes que conllevaba ese puesto o sobre el verdadero objetivo del trabajo.

Por ejemplo, ¿qué harías si después de que termine tu primera jornada laboral como vendedor tu jefe te anuncia que eres el encargado de un departamento completo, cuando aún no cuentas con la experiencia de gestión y no estaba en tus planes tener a cargo un equipo de personas?

Justo esa misma sensación puede afectar a un asesor de crédito al que le informan que la cuota de colocación debe ser más elevada, cuando todavía no cuenta con la experiencia necesaria para alcanzar esos números. Muchas rotaciones se deben a lo que Leigh Branham (2006) llama «impactos posteriores a la contratación», en su libro 7 razones ocultas por las que los empleados se van.

2. No recibieron entrenamiento o feedback

No debería sorprender que los vendedores y otro tipo de empleados quieran saber lo que están haciendo y si pueden mejorar (y esto lo quieren de forma constante): ¿cuáles son sus fortalezas?, ¿cómo pueden mejorar?, ¿qué necesitan para evolucionar y llegar, con el tiempo, a ocupar un puesto más importante dentro de tu empresa?

43 % de los empleados que sienten un gran compromiso con su compañía reciben feedback una vez por semana.

Dar una opinión cada seis meses o un año no es suficiente. (Brazzallotto, 2012) compara esto con un entrenador de baloncesto que les dice a sus jugadores al principio de la temporada que evaluará su desempeño en los juegos hasta después de 30 partidos.

En el caso de los colocadores o captadores puede ser altamente contraproducente, porque quizá no sentirán que están progresando en sus tácticas de negocio y dejarán de sentirse motivados porque les será más difícil tener datos claros sobre cómo ha sido su desempeño. Recuerda que la autocrítica suele ser bastante parcial.

3. No se llevaban bien con el jefe inmediato

La relación entre el empleado y el gerente es fundamental. Por eso, una de las razones comunes de la rotación de vendedores y empleados es que la gente quiere alejarse de su jefe.

Son incontables los motivos por los que los empleados pueden meterse en problemas con sus jefes. Tal vez no se sienten cómodos haciendo preguntas o hablando de ciertos temas. O tal vez no perciben que su jefe defienda las causas que ellos tienen. La consultora Carly Guthrie, (2021) experta en Recursos Humanos, le dijo a First Round Review (empresa consultora) que, en su experiencia, los empleados que renuncian debido a su jefe se van por falta de confianza, no por una rencilla personal.

Sea cual fuere el motivo, la clave parece ser que hay una relación directa entre el nivel de comodidad que los empleados sienten con su jefe y cuánto se comprometen con su trabajo.

En un análisis de Gallup se les pidió a los encuestados calificar las capacidades comunicativas de sus jefes o managers, así como sus habilidades en gestión de rendimiento y fortalezas. Encontraron que las calificaciones de todos estos elementos estaban altamente ligadas al compromiso de los empleados y a que se sintieran con la confianza suficiente para dar su opinión a la compañía.

4. No encuentran oportunidades para crecer profesionalmente

En una encuesta realizada por OCC Mundial, se encontró que 27 % de los empleados de nivel bancario están estancados laboralmente debido a la falta de oportunidades de crecimiento dentro de su organización.

Aunque sería bueno mantener a los empleados destacados en sus mismos roles siempre, por ejemplo, a un buen vendedor en el mismo departamento, eso no es algo realista. Tus mejores empleados querrán avanzar, y si la empresa no les ofrece oportunidades de manera interna, entonces terminarán por renunciar y encontrarán un negocio con un programa de crecimiento interno con el que se sientan recompensados.

De hecho, cuanto mejores profesionales sean, mayores serán sus aspiraciones y buscarán retos que les ayuden a crecer profesionalmente.

5. No les dan la oportunidad de un buen balance vida-trabajo

Aunque no es una opinión popular, no debería sorprender que la gente es más feliz en su trabajo cuando tiene horarios de trabajo flexibles y un tiempo suficiente para ocuparse de asuntos personales, más allá del trabajo.

Una de las razones reportadas como principales responsables de la satisfacción laboral es tener la oportunidad de llegar a arreglos de trabajo flexible. Si logran tener un esquema flexible, es más probable que permanezcan en la misma compañía.

Los beneficios de la flexibilidad les dan libertad y responsabilidad a los empleados. Además generan un ambiente saludable para que trabajen, les hace sentirse más cómodos y los motiva a permanecer de forma voluntaria.

Jody Thompson y Cali Ressler, expertas de Recursos Humanos, promueven un ambiente laboral basado en resultados. En otras palabras, a los empleados se les da un control absoluto sobre su tiempo si logran alcanzar los resultados que se espera que obtengan. Por ejemplo, si un empleado alcanza la meta de ventas del mes no tiene que ir a trabajar con un horario fijo, pues es suficiente con cumplir con la cuota de ventas.

«Esto es lo que pasará como negocio. Primero, todos quieren trabajar para la empresa. Luego la gente que trabaja en este ambiente no querrá irse. Y finalmente, cada persona sabe exactamente lo que aporta al negocio y es realmente feliz», dijo Thompson en un episodio de Slack Single Servings.

Si los empleados no están satisfechos con el balance que obtienen de su vida y trabajo, finalmente considerarán trabajos externos, incluso si están tan solo un poco «enojados, aburridos o insatisfechos», (Guthrie, 2021)

Usualmente las horas los desgastan o sus parejas se molestan porque nunca están en casa, comenta. Un buen CEO piensa en todos los aspectos de la vida y se da cuenta de que la gente tiene una vida que va más allá del trabajo (Guthrie, 2021).

Si bien los horarios del sistema financiero al público son definidos, un cliente interno puede sobrepasar su horario mientras cumpla con las tareas encomendadas, y que en varias ocasiones son vinculadas a la responsabilidad al manejo de recursos financieros directos a compromiso legal de incumplirla.

6. No se sienten apoyados o apreciados

El 50 % de los empleados cree que sentirse apreciados por su gerente les ayuda a crear un compromiso. Y 69 % considera que se esforzaría aún más si recibiera un reconocimiento.

¿QUÉ SITUACIÓN PUEDE DARSE PARA QUE ALGUIEN NO SE SIENTA VALORADO?

Puede ser algo tan sencillo como no ser reconocido cuando se hizo un buen trabajo. Podría ser algo tan evidente como ser tratado sin respeto o que se le pida que trabaje en condiciones precarias.

También podrían ser cosas que pasan tras bambalinas, como un pago no equitativo a empleados que realizan trabajo similar o no recibir los recursos necesarios para trabajar.

Por ejemplo, si un vendedor rebasa la cuota de clientes en un mes y no mencionan su logro, es probable que el próximo mes le ponga poco interés a las cifras que alcance y su esfuerzo podrá disminuir.

Otra razón vuelve al tema de la relación entre los empleados y los jefes de departamento. «Los mejores managers hacen un esfuerzo para conocer a sus empleados y ayudarlos a sentirse cómodos hablando de cualquier tema, esté relacionado o no con el trabajo», reporta el análisis de (Fiallos R. , 2020). Un lugar de trabajo productivo es aquel en el que las personas se sienten lo suficientemente seguras como para experimentar, retarse, compartir información y apoyarse mutuamente (Fiallos R. , 2020).

7. No consideran que su salario sea satisfactorio

En Ecuador, desde 2013 la satisfacción laboral ha disminuido de 71 a 44 % y uno de los elementos consiste en la falta de seguridad financiera.

Percibir una compensación económica inferior a lo que los empleados consideran adecuado con base en sus deberes, formación, conocimientos y experiencias también puede ocasionar muchas rotaciones.

Los vendedores, y los empleados en general, necesitan saber que el trabajo que realizan está siendo recompensado no solo por medio de reconocimientos, sino también a través de una cuota salarial acorde a sus responsabilidades, experiencia y conocimientos.

CAPÍTULO IV

4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO DIRECTO EN LA PRODUCTIVIDAD FINANCIERA

Objetivos del capítulo

- Conocer las principales generalidades del departamento de Talento Humano.
- Identificar la estructura del departamento de recursos humanos.
- Definir los principales tipos de organización y modelos de organización del departamento de Talento Humano



4.1. DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Inicialmente, al mencionar al departamento de Talento Humano tiende a referirse a la manera en cómo se encuentra la estructura del mismo y las labores que allí se realizan. En donde se aplican gestiones estratégicas y se toman las decisiones que son parte esencial del funcionamiento de la organización.

Comúnmente todas las posiciones se muestran a través de un esquema en donde se identifican las posiciones que ocupan y el perfil que debe cumplir. Es lo que se conoce comúnmente como Organigrama, a pesar de que en la actualidad estos métodos ya no sean tan aplicados. Accediendo a esquemas más lineales y básicos, en muchos casos se utiliza como medio para informar.

Es importante tener presente que la Organización de esta unidad se encuentra estrechamente relacionada con la cultura empresarial. En donde se toman en cuenta determinados valores y maneras de pensar, así como, las políticas y las normativas.

En este apartado, se pretende describir las funciones que realiza el área de recursos humanos, analizar su posición en el organigrama de la empresa y cómo se comunica con las demás áreas de ésta y con los organismos laborales.

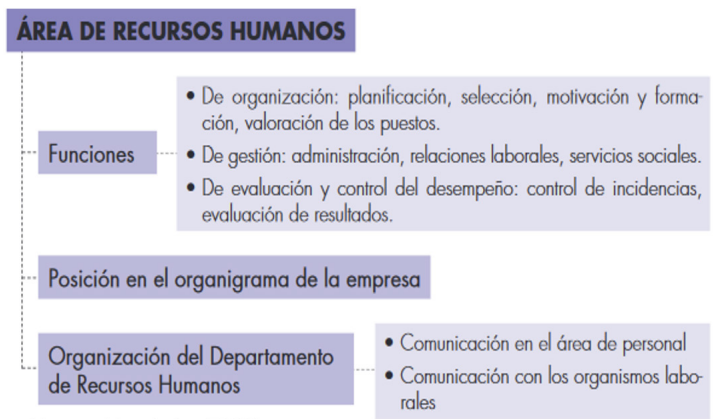


Figura 4.1. Área de Recursos Humanos.
Fuente: Hernández (2018).

4.2. GENERALIDADES

El desarrollo del trabajo en el área de recursos humanos de la empresa se divide en tres grandes grupos de funciones: organización del personal, gestión del personal y evaluación y control del desempeño.

El objetivo del departamento de Recursos Humanos es que la empresa cuente con el personal más apto y calificado, que sean bien remunerados, buscar la mayor cantidad de beneficios y establecer las funciones a fin de que cada miembro de la compañía realice su mejor trabajo en cumplimiento de los objetivos de la organización.

Para hacer una buena gestión de recursos humanos es necesario también tener amplio conocimiento de la industria en la que se labora y contar con capacidad de liderazgo del personal a cargo.

El buen manejo de los Recursos Humanos es independiente al tamaño de la empresa, cualquier negocio, por grande o chico que sea, enfrenta problemas de gestión de personal que puede afectar su crecimiento. Aquí lo importante es reconocer la importancia de este departamento, que si no se gestiona eficazmente difícilmente se logre el éxito de la organización.

Un departamento de recursos humanos se organiza a partir de dos factores principales: el tamaño y la actividad de la empresa.

En este departamento puede haber uno o varios niveles jerárquicos, según el número de personas que lo compongan y del total de los trabajadores de la empresa. Por lo general, existe un director de departamento del que dependen diferentes secciones, y cada una de ellas está formada por personal especializado en funciones concretas.

CARACTERÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

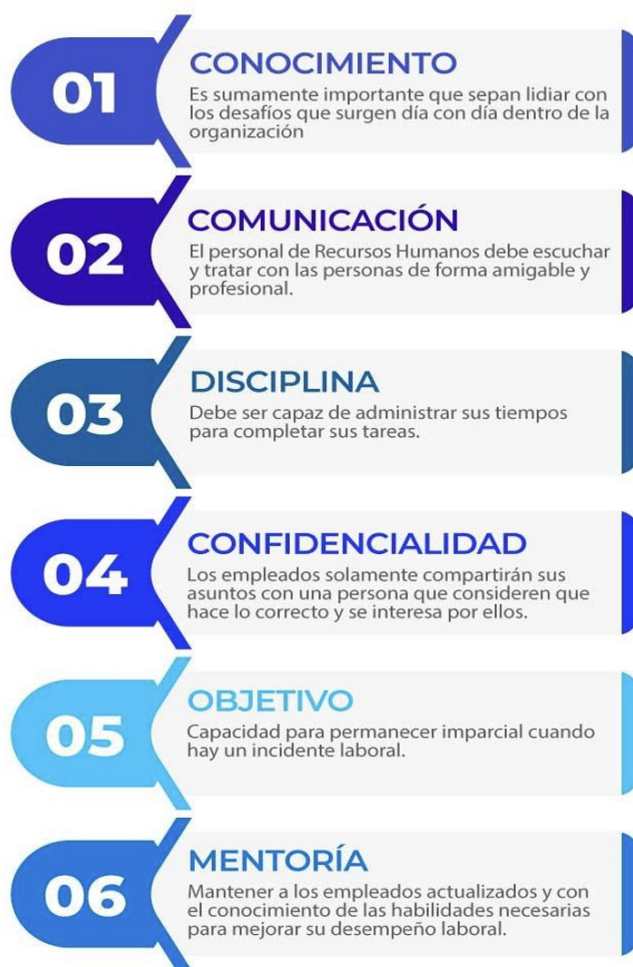


Figura 4.2. Características del Departamento de Recursos Humanos
Fuente: Sarra (2021).

4.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

En la actualidad los cambios son constantes y las normas se reescriben una y otra vez para dar respuesta a las necesidades de cada momento. Lo mismo ocurre en el entorno laboral y, más en concreto, dentro de las empresas.

La organización del departamento de Recursos Humanos ha cambiado para poder atraer y retener a la fuerza laboral del siglo XXI y contribuir positivamente a los objetivos de negocio.

Las funciones del departamento de Recursos Humanos también han cambiado. Si antes se dedicaban a la gestión de nóminas y contrataciones; ahora, esta área, tiene un gran peso estratégico dentro de las compañías por lo que responde a objetivos y resultados muy concretos. Esto ha hecho que los modelos de organización hayan evolucionado en diferentes direcciones. Sin embargo, el 88 % de los ejecutivos encuestados en un estudio de Deloitte (2017) consideran importante la construcción del modelo organizacional del futuro.

4.4. ¿QUÉ ES LA ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

El concepto de organización de Recursos Humanos se refiere a la forma en la que el departamento está estructurado y cómo se reparten las tareas entre sus miembros. Este aspecto es clave, ya que la gestión del personal y las decisiones que se toman desde este departamento tienen un gran impacto sobre el funcionamiento de la empresa.

Es habitual utilizar un organigrama empresarial en el que se reflejan la estructura del departamento y el papel de los perfiles profesionales de Recursos Humanos. Esta es una herramienta muy útil para plasmar, de una forma visual, la organización y comunicar, así, lo que se espera de cada miembro del equipo y a quién debe reportar.

Cabe señalar que la gestión y la organización del personal está estrechamente ligada a la cultura empresarial, es decir, el conjunto de valores compartidos, formas de pensar y normas que determinan el comportamiento de las personas que

forman parte de una organización. Dependiendo de ésta, encontraremos distintos modelos de organización de los Recursos Humanos.

4.5. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La planeación del área de Recursos Humanos es un proceso que requiere de la selección de personal adecuado para cada puesto de trabajo. Para lograrlo, es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

Analizar los objetivos organizacionales: consiste en determinar a dónde quiere llegar la organización en el área determinada donde se necesite un empleado, ya sea en marketing, administración o ventas.

Inventario de recursos humanos actuales: verificar y actualizar la información de Recursos Humanos, el número de empleados, sus actividades, rendimiento, entre otros. Esto es con el objetivo de determinar cuántos candidatos se necesitan.

Previsión de la demanda y oferta: es necesario estimar cuántos recursos se necesitan en los diferentes puestos, de acuerdo al perfil de trabajo. además, medir las fuentes disponibles para cumplirlos.

Estimación de recursos y mano de obra: en este paso es necesario comparar la oferta y demanda de empleados, en caso de contar con un número inferior, recurrir a contratación. Si se cuenta con un excedente, es necesario terminar el contrato.

Diseñar un plan de acción: esto depende de si el número de empleados se excede o hay un déficit. El proyecto finaliza para una nueva etapa de reclutamiento o capacitación en caso de déficit o un retiro voluntario.

Monitoreo y retroalimentación: consiste en implementar el plan de acción, de acuerdo a los requisitos. Este debe ser monitoreado para identificar las deficiencias y eliminarlas.

Una vez tomado en cuenta estos puntos, lo ideal es organizar el área de Recursos Humanos de tal manera que cuente con los perfiles adecuados para cumplir con las diferentes actividades.

La forma en que se estructura el departamento y cómo se distribuyen las tareas entre sus miembros varía en cada empresa. Este es un punto clave, ya que la gestión del personal y las decisiones que se toman en este departamento tienen un gran impacto en el funcionamiento de la empresa.

Los organigramas suelen utilizarse para mostrar la estructura del departamento y el papel de cada profesional de recursos humanos. Es una forma muy útil de representar visualmente la organización, lo que se puede esperar de cada miembro del equipo y de quién depende.

4.6. TIPOS DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RRHH

Existen diferentes tipos de organización del departamento de Recursos Humanos. Cada uno responde a unas necesidades diferentes y a una cultura empresarial concreta. A continuación, analizamos algunos de ellos, para que puedas encontrar el que mejor se adapta a tu empresa.

4.6.1. Organización formal e informal

La estructura organizacional de Recursos Humanos puede ser formal o informal. La organización formal viene a ser la más tradicional en la que existen unos niveles de jerarquía y cada miembro del equipo tiene unas tareas y objetivos asignados. Así mismo, también se establecen canales y procedimientos de comunicación entre las distintas áreas de la empresa.

En el lado opuesto se encuentra el modelo de organización informal que, como su propio nombre indica, es mucho más flexible y está basado en las relaciones personales y en las dinámicas que se establecen en los grupos.

Lo habitual es que ambos modelos coexistan, es decir, dentro de una organización formal habrá también otra informal que surge espontáneamente y que no está regulada por nadie. Es importante, en estos casos, tener en cuenta la organización informal para que la empresa funcione. Por ejemplo, cuando se elige a un jefe de departamento es interesante elegir a una persona que tenga cierta influencia sobre el grupo.

Un ejemplo de organización formal puede ser un cuadro de profesores dentro de un colegio, donde hay una dirección y cada miembro del equipo tiene unos roles claramente asignados. La organización informal, por naturaleza, podría ser la de un grupo de compañeros de trabajo que en sus horas libres desarrollando un proyecto y ellos mismos se van organizando sin compromiso.

Organización jerárquica

La estructura organizacional de Recursos Humanos también puede ser jerárquica. Es decir, hay un jefe que manda sobre todo el equipo y que tiene que responder, a su vez, a los objetivos que le imponen desde la dirección de la empresa.

En este sistema, totalmente vertical, la comunicación es descendente: desde la dirección hasta los mandos medios y después hacia los subordinados que son quienes, normalmente, ejecutan las órdenes que llegan desde arriba.

Dado que cada miembro del equipo solo puede dirigirse a un número limitado de empleados, es habitual que existan cuadros intermedios para ir traspasando, poco a poco, la información de arriba a abajo. En un departamento de Recursos Humanos podría haber, por ejemplo, un área de empleo con su responsable y subordinados, otro de administración de personal, otro de relaciones laborales.

Algunas de las ventajas es que la autoridad está muy clara en este modelo, todo el mundo sabe a quién debe responder y existe un plan de carrera o de promoción ya que el empleado poco a poco irá ascendiendo en la pirámide. En cambio, también presenta ciertas desventajas: rigidez, problemas de comunicación y desunión. Todo esto debe de estar reflejado en el plan de recursos humanos.

Para entenderlo, un ejemplo de organización jerárquica es el gobierno de Estados Unidos. En lo más alto de la pirámide se encuentra la Constitución de la que penden tres ramas: el poder Ejecutivo, el Legislativo y el Judicial. Directamente, por debajo de cada uno de ellos, se encuentran sus respectivos departamentos y después las organizaciones subordinadas, las oficinas y el personal.

Dirección por objetivos

Drucker, (2014) profesor y consultor de negocios, dijo: “los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital a la supervivencia y la prosperidad de la empresa” (p. 23).

La dirección por objetivos consiste en subdividir los objetivos generales de la empresa para asignarlos a un departamento para que, con autonomía, lleva a cabo las acciones necesarias para alcanzarlos.

Esta fórmula es muy reciente y se aplica, sobre todo, en sistemas participativos descentralizados en los que se trabaja por objetivos. Éstos se negocian entre la dirección y los responsables de cumplirlos, por lo que siempre están consensuados por ambas partes. Para que esta estructura funcione, es vital que cada persona de la organización esté totalmente informada y de acuerdo con los objetivos que se le asignan.

También es importante la medición del desempeño para evaluar si cada individuo está cumpliendo con sus funciones y objetivos. Si es así, es importante reconocer y premiar su labor para mantener su motivación y compromiso con la empresa.

¿Cuáles son las ventajas de este modelo?

- Facilita la planificación.
- Impulsa el desempeño de los equipos.
- aumenta el compromiso (Drucker, 1999).

Un ejemplo claro es el de los equipos de ventas que, tradicionalmente, han trabajado a través de objetivos definidos. Los comerciales deben alcanzar una cifra de ventas y, periódicamente, se hacen controles para saber cómo van. En el área bancaria es igual, puesto que las captaciones y colocaciones se trabajan por metas de cumplimiento.

ESTADÍSTICAS DEL SECTOR BANCARIO

¿Qué puedes hacer para mantener alta la motivación del equipo? Estas estadísticas para recursos humanos te van a ayudar a mejorar en este aspecto:

1. El 69 % de los empleados manifiesta que trabajaría más si sintiera que sus esfuerzos son valorados.
2. Los equipos altamente comprometidos son un 21 % más rentables.
3. En los equipos más motivados también se encuentran tasas de absentismo un 41 % menores.
4. La rotación de empleados también es un 59 % menor.

4.7. NUEVOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RRHH

Actualmente podemos encontrar nuevas formas de organización que responden a necesidades recientes dentro de las empresas. Destacamos, en concreto, tres.

Organización en pirámide invertida

Esta parte de la idea de que los clientes son parte de la empresa y los pilares fundamentales de la organización se apoyan en la atención al consumidor. En la cima, por parte, aparecen los clientes, seguidores de las personas de contacto directo con ellos, después los directores de departamento y, por último, la dirección.

Organización en red o virtual

Las estructuras en red surgen, normalmente, con la subcontratación. La estructura de la compañía está compuesta por un pequeño grupo ejecutivo que se encarga de contratar los servicios de empresas externas. Un ejemplo claro es, por ejemplo, la construcción donde las empresas auxiliares se encargan de la fontanería, la electricidad. En el sistema financiero puede comúnmente tratarse del servicio de limpieza.

Organización en trébol

La forma del trébol sirve para presentar las tres grandes áreas que componen esta estructura: el núcleo, formado por las personas más cualificadas y esenciales para la empresa, la subcontratación, empresas externas que llevan a cabo las actividades menos relevantes y, por último, el trabajo flexible donde se encuentran los trabajadores con contratos temporales.

ORGANIGRAMA BÁSICO DE UN DEPARTAMENTO DE RH



Figura 4.3. Organigrama básico de un departamento de Recursos Humanos.
Fuente: Sarra (2022).

En este ejemplo vemos que el Área de RH cuenta con distintos departamentos, aquí algunas de sus principales funciones:

- **Departamento de Relaciones Laborales:** intervienen en diversos ámbitos, como prestaciones, salud, seguridad y defensa de los trabajadores.
- **Departamento de capacitación de empleados:** toda empresa está obligada a ofrecer formación a sus empleados y financiarlo. Esta área se encarga de evaluar las solicitudes y competencias de interés según el sector de actividad.
- **Departamento de contratación y nóminas:** área encargada de la contratación y bajas del personal, gestión de nóminas, elaboración de las descripciones de los puestos de trabajo, redacción de los contratos de trabajo, rescisión de los contratos, cálculo de las indemnizaciones y balance de cuentas.
- **Departamento de evaluación de desempeño:** esta área es la responsable de promover la evaluación de empleados y observar su rendimiento y evolución en relación con el entorno, el contexto y cultura de la organización.

4.8. OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Existen varias ventajas para las organizaciones que administran el talento de sus empleados, entre las que se encuentran:

- **Reducción significativa de la brecha entre las competencias** requeridas por la organización y la disposición del colaborador.
- **Mejoramiento continuo** para lograr una mayor eficacia y eficiencia.
- **Fomento de una cultura de consecución** de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior.
- **Mejoramiento de la cultura organizacional** y el clima de trabajo.
- **Mayor satisfacción laboral** por parte de los colaboradores
- **Disminución de la rotación de personal** y aumento en la retención de talento clave (Drucker, 1999).



Figura 4.4. Objetivos y funciones del departamento de recursos humanos.
Fuente: Chiavenato (2015).

4.9. HERRAMIENTAS INDISPENSABLES PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para que el departamento de recursos humanos pueda funcionar adecuadamente, es necesario contar con herramientas que ayuden a lograrlo eficazmente (Montoya A. , 2016).

Redes sociales que funcionen internamente: existe una gran variedad de redes sociales que permiten la comunicación interna entre los empleados, independientemente de que no se encuentren en el mismo departamento, esto ayuda a que la comunicación fluya adecuadamente (López M. , 2020).

Plataformas para incentivar empleados: estas herramientas permiten crear actividades o dinámicas que ayuden a motivar a los empleados y fomentar su participación (López M. , 2020).

Aplicaciones para el aprendizaje: estas herramientas facilitan el aprendizaje entre los empleados, ofreciendo cursos, capacitaciones o talleres que desarrollen sus habilidades y les permitan desenvolverse en su puesto de trabajo (López M. , 2020).

Plataforma para gestionar el pago de empleados: estas herramientas permiten administrar una base de datos con el objetivo de conocer la nómina de los empleados, periodos vacacionales (Albornoz, 2022).



Figura 4.5. Herramientas del departamento de recursos humanos.
Fuente: Albornoz (2022).

4.10. PERFILES QUE CONTRIBUYEN EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de Recursos Humanos (RRHH) desempeña un papel crucial en cualquier organización, y los perfiles que contribuyen a su éxito han evolucionado a lo largo del tiempo, especialmente en respuesta a las tendencias actuales (Ros, 2006).

Para poder llevar a cabo todas estas tareas es fundamental contar con un equipo especializado. Aunque dependiendo del tamaño de la empresa, éste estará formado por más o menos miembros (de esto hablaremos más adelante). Los principales perfiles profesionales en Recursos Humanos son:

Director de Recursos Humanos: es el máximo responsable del departamento y depende de la Dirección.

HR Business Partner: es un profesional con un rol estratégico y que ayuda a todas las áreas a lograr sus objetivos (Olguín, 2023).

Técnico de selección de personal: el trabajo de esta persona consiste en desarrollar y ejecutar procesos de atracción y contratación de talento cuando la empresa lo requiere (Olguín, 2023).

Consultor de reclutamiento independiente: se trata de un perfil alternativo al técnico de selección de personal que no forma parte de la empresa y que solo se contrata cuando hay una necesidad (Olguín, 2023).

Técnico de formación y desarrollo: la persona que ocupa este puesto se centra en diseñar y desarrollar programas de formación dentro de la empresa (Bround, 2016).

Técnico de relaciones laborales y nóminas: es el encargado de redactar contratos, gestionar nóminas, negociar vacaciones, etc. Es un experto en leyes laborales (Bround, 2016).

Técnico de comunicación interna: este profesional gestiona la comunicación dentro de la empresa a través de un plan con el objetivo de que exista un flujo bidireccional (Calpone, 2020).

Técnico TIC: la digitalización de los departamentos de RR. HH. ha provocado la aparición de un profesional experto en herramientas de gestión (POZA, 2020)

Técnico de prevención de riesgos laborales: su labor es el cumplimiento de las leyes de Prevención de Riesgos Laborales.

Actividades

1. Indica qué factores principales hay que tener en cuenta para organizar un departamento de recursos humanos.

CAPÍTULO V

5. SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL SISTEMA FINANCIERO

Objetivos del capítulo

- Conocer las principales generalidades del proceso de selección de recursos humanos para el sistema financiero.



5.1. ATRACCIÓN DEL PERSONAL HACIA LA EMPRESA

Por Atracción de Talento se entiende al conjunto de elementos estratégicos, que nos permiten identificar nuevas necesidades del negocio. De acuerdo con la escritora e investigadora Christina Pavlou (2021) la atracción de Talento ayuda a las empresas a construir lugares de trabajo con empleados capacitados que conducen al éxito de la organización.

Los principales elementos de atracción en el sistema financiero son:

Reclutamiento: el acercamiento es diferente al Reclutamiento convencional debido a que la búsqueda es más especializada; desde el primer contacto, el reclutador busca crear un acercamiento con el candidato mucho más personalizado, brindando una experiencia completa desde el inicio hasta el cierre del proceso (Bizneo, 2020).

Planeación y Estrategia: a diferencia del Reclutamiento, la atracción de Talento requiere de una planeación más detallada, para conocer las necesidades del

negocio y las metas que se tienen para un futuro. Debido a que el proceso de atracción de Talento es más amplio e innovador, se requiere de mayor planeación y diseño de estrategias para lograrlo satisfactoriamente. Se tiene que tomar en cuenta cada detalle para que, desde principio a fin, el candidato seleccionado se sienta parte del equipo.

Segmentación de Talento: la atracción de Talento también se define por brindar un acercamiento personalizado. Por ello, es de gran importancia conocer a detalle las vacantes que se vayan presentando, entender las habilidades y competencias que se requieren, los objetivos del puesto y aspectos mandatorios, para poder cubrir la posición satisfactoriamente.

Métricas y análisis: este punto es crítico, ya que la mejor manera de conocer la efectividad de un proceso de atracción de Talento es a través de métricas que podamos documentar desde el inicio (Navas, 2023). Esto nos ayudará a conocer los resultados y, al mismo tiempo, será esencial para perfeccionar nuestro proceso, reducir tiempos y mejorar la calidad de contratación. Dentro de las métricas más relevantes se encuentran la medición de tiempos de respuesta (lead times), encuestas de satisfacción, sesiones uno a uno, onboarding y capacitación.

Employer Branding: hoy en día, muchas marcas están buscando posicionarse en la mente de los consumidores principalmente a través de Redes Sociales. Pero no solo buscan el posicionamiento, también buscan atraer talento para colaborar con ellos (Cárdenas, 2022). Si se quiere atraer al mejor talento, será de gran importancia trabajar en una imagen sólida, rodeada de una cultura positiva y un buen ambiente laboral. De esta forma lograras un acercamiento con candidatos “top”, incluso antes de comenzar un proceso de búsqueda.

5.1.1. Transformación de Reclutamiento a atracción de Talento

Llevar a cabo la transformación de Reclutamiento a atracción de Talento, más que necesario, es un cambio en pro de las organizaciones. Debemos colocar el talento correcto en la posición correcta; apoyándonos con todas las herramientas que nos brinda atracción de Talento.

Esto solo será posible si los líderes de las empresas reconocen la importancia de adoptar una nueva cultura para tener al mejor talento. Las empresas que busquen renovarse deberán adoptar la metodología de atracción de Talento para poder tener el mejor equipo; ¿Cómo empezar? Hay que cambiar la actitud y nombre de Reclutamiento a atracción de Talento.

Sabías que:

En la actualidad gran parte de la atracción de talento humano para Banca se da a través de 'employee advocacy'

Hoy la tecnología nos puede ayudar a aumentar la efectividad en las campañas de reclutamiento al dirigir las a audiencias más afines y así disminuir los costos en inversión de pauta y tiempo del proceso.

¿Cómo?

Con estrategias como el 'Employee advocacy' y con herramientas tecnológicas. En este artículo ampliaremos un poco sobre esta estrategia y mostraremos un ejercicio de cómo utilizando employee advocacy se pueden obtener mejores resultados y grandes retornos de inversión.

¿Qué es el 'employee advocacy'?

El *employee advocacy*, es la acción de convertir a los colaboradores de la empresa en embajadores de marca. Según un estudio realizado por Sociuu (2022), la mayoría de los empleados de una empresa se sienten orgullosos de pertenecer a la organización y representan de mejor forma los valores y visiones de pertenecer a ésta.

Según datos de Sociuu (2022) más del 49 % de los colaboradores están dispuestos a compartir información relacionada a la empresa en la que trabaja, influenciando así en los resultados de comunicación de la organización.

La estrategia de *employee advocacy* se aplica en redes sociales, logrando que los empleados compartan información relevante y segmentada de la empresa.

5.2. VACANTE

La vacante de trabajo es un puesto laboral sin ocupar, por lo que la empresa u organización se encuentra en búsqueda de una persona a quien delegar ese cargo (Alles, 2019). Es decir, la vacante de trabajo es aquella que está libre, ya sea por la rotación que siempre se da en el mundo laboral o por la expansión de la empresa.

Entonces, por un lado, la vacante puede haber quedado libre porque quien la ocupaba ha sido ascendido dentro de la organización. Otro escenario es que la persona haya renunciado a la empresa por una nueva propuesta de trabajo, o para buscar otra oportunidad laboral, o por jubilación.

Sin embargo, también puede suceder que la compañía esté en un proceso de expansión en el que necesite contratar nuevo personal. Por ejemplo, si un banco abre una nueva sucursal de sus oficinas, necesitará contratar a trabajadores que atiendan en dicha sede.

Cabe señalar que cada vacante de trabajo tiene un perfil de profesional que podrá ocuparlo de manera óptima. Por ejemplo, para un cargo de gerencia la empresa requerirá varios años de experiencia, además de estudios especializados.

5.3. FORMAS DE CUBRIR LA VACANTE DE TRABAJO

Describir y descubrir las formas adecuadas según las empresas es importante ya que logrará eficacia el proceso.

5.4. ¿CÓMO SE CUBRE UNA VACANTE?

Existen dos modos de cubrir una vacante, interna o externamente, dentro de estas dos maneras, hay diferentes métodos para llevar a cabo la acción (Albornoz, 2022). La forma interna hace referencia a un ascenso o reordenación de la plantilla para que se cubra el puesto de trabajo libre, y la externa, se efectúa incorporando a un nuevo miembro a la organización.

Si lo que se desea es cubrir la vacante externamente, se puede conseguir a través de las siguientes maneras:

- **Recomendaciones:** este método tradicional se utiliza en todo tipo de empresas, consiste en preguntar a los propios trabajadores si conocen de algunas personas que tengan dicha habilidad para cumplir con el puesto de trabajo que ha quedado libre. Igualmente, se puede preguntar al círculo social o profesional que le rodea. Con este proceso la mayoría de contrataciones son inmediatas y resulta bastante efectivo ya que se cuenta con la opinión de una persona de confianza.
- **Centros universitarios:** se usa poco, pero es común en pequeñas empresas, se trata de reclutar alumnos que quieren realizar las prácticas relacionadas con su carrera universitaria. Este procedimiento no es muy habitual porque los posibles aspirantes son recién titulados o esperan la recepción del título y carecen de experiencia.
- **Competencia:** este método no es el más elegante de todos, pero sí, funciona. Además, trae doble beneficio para tu empresa, ya que obtienes de forma inmediata a un trabajador que cuenta con experiencia en el sector, y, por otro lado, debilitas a la compañía quitándoselo y dejándole una vacante libre. Aunque parezca una estrategia fácil, no lo es, ya que hay que convencer al trabajador a renunciar a su empresa para trabajar en la tuya.
- **Anuncios:** está claro, el método clásico, el que nunca queda obsoleto y el que siempre va a funcionar. Hoy día la publicidad juega un papel muy relevante, ya sea en la televisión, radio, Internet o en periódicos.

Las empresas también anuncian sus vacantes mediante campañas de publicidad y anuncios, sobre todo en Internet. De hecho, muchos usuarios realizan la búsqueda de trabajo de manera online, enviando currículums por correo electrónico o apuntándose al anuncio de alguna vacante (Albornoz, 2022).

No cabe duda de que así se logra un gran alcance y se gasta mucho menos dinero, pero debes tener en cuenta que en esta era tan digitalizada y con tanta competencia, tus anuncios de vacantes tienen que destacar ante la multitud. Por eso en este post, aprenderás cómo con esta guía que te hemos preparado.

- **Internamente:** se propone a un empleado de la empresa. Por ejemplo, cuando el puesto de gerente financiero queda vacante y pasa a ser ocupado

por quien era el subgerente financiero. También se puede cubrir un puesto convocando a todos los trabajadores de la empresa a que participen de un proceso de evaluación, o se les puede animar a que presenten recomendaciones de personas conocidas (esto garantizaría cierto nivel de confianza).

5.5. DESEMPLEO FRICCIONAL Y VACANTES DE TRABAJO

Como se mencionó previamente, algunos puestos de trabajo pueden quedar vacantes porque las personas deciden dejar su empleo para buscar nuevas oportunidades.

Lo anterior implica que hay una parte del desempleo que se explica por la propia dinámica del mercado laboral, existiendo un lapso de tiempo desde que el individuo ha dejado voluntariamente su trabajo y hasta que encuentra uno nuevo. A esto se le conoce como desempleo friccional.

5.6. CONSEJOS Y ESTRATEGIAS PARA QUE LA REDACCIÓN DE UNA VACANTE SEA PERFECTA Y EFECTIVA

Si estás aquí leyendo esto, es porque probablemente necesites ofertar algunos puestos y quieres saber cuál es la mejor manera de hacerlo. Esta es una parte importante porque el principal objetivo es atraer a usuarios interesados en cubrir dicho puesto o cargo, que el anuncio sea atractivo, y que, a la vez, el mensaje sea claro y específico.

En esta sección, vamos a enseñarte los factores más relevantes a la hora de redactar con éxito una vacante:

5.6.1. Cuide el formato

La primera impresión es muy importante, teniendo una estructura o diseño descuidados, lo que vas a conseguir es espantar a los posibles postulantes a la oferta.

Utiliza la misma tipografía para todo el anuncio, pon los titulares más grandes para que se distingan del texto y usa bien las negritas y el subrayado.

5.6.2. Prohibido las faltas de ortografía

Esto puede parecer muy obvio, pero, aunque sea por descuido, puede suceder. Recuerda revisar las posibles faltas de todo el anuncio antes de publicarlo en Internet. Con la ortografía, ocurre lo mismo que con el formato, puede causar muy mala impresión y transmitir poca profesionalidad (Santana, 2018).

Además, no sólo es una cuestión visual o estética, también facilita la lectura del candidato.

5.6.3. Haz una estructura seccionada

Una buena organización en la redacción de las vacantes ofrece una mejor experiencia al lector. Separa la información del contenido por secciones diferenciadas: el puesto de trabajo vacante, requisitos, perfil del candidato, salario...

5.6.4. Pon tí tulos llamativos y destaca lo más relevante

Como queremos que nuestras vacantes sean el centro de atención, deberemos hacer lo posible para destacar. Los títulos irán en una fuente más grande y con un buen copywriting porque es lo primero que leerá el posible candidato. Un título atractivo le empujará a entrar al anuncio y seguir leyendo.

Un ejemplo podría ser el siguiente: “Desarrollador de aplicaciones Financieras Multiplataforma teletrabajo 40 000 al año”.

5.6.5. Describe los valores de la empresa

Entre las líneas del anuncio, dedica un pequeño párrafo para hablar sobre la empresa y su ética, esto es interesante para la mayoría de las solicitantes que quieren saber más de su posible futuro trabajo.

5.6.6. ¿Qué perfil de empleado busca?

Se deberá dejar bien claro en el formulario qué es lo que buscas y qué cualidades se necesitan, para descartar aquellos que no se ajustan al perfil y así hacer un proceso de selección más efectivo (Alles, 2019).

5.6.7. Detalle el tipo de oferta

Este otro apartado no puede faltar, es importantísimo especificar la oferta de trabajo que se le ofrece al posible candidato, si es temporal o indefinida, si hay posibilidades de ascender en la empresa, entre otras.

5.6.8. Incluye requisitos concretos

Tienes que ser claro y conciso, si se demanda un programador Java, una de las condiciones más importantes será el conocimiento del lenguaje de programación Java. Si además buscas que sea jefe de equipo, tendrás que detallarlo también. La idea es crear un filtro para evitar que se apunten personas no cualificadas para desarrollar dicha tarea.

5.6.9. Salario y beneficios

Algunas empresas, por las razones que sean, prefieren no indicar el sueldo a percibir, aun así, es fundamental ser transparente y poner todos los beneficios que obtendrá el aspirante ya que realmente esto es probablemente lo que más le importará.

5.6.10. Beneficios y ventajas de redactar una vacante excelente

De entrada, está claro que cuando algo se hace bien sólo puede traer ventajas, y para escribir bien una solicitud de vacante laboral, es imprescindible un buen

nivel de redacción sin faltas de ortografía, poner la información suficiente y cuidar algunos aspectos.

Ahora ya sabes cómo crear una vacante de calidad y estos son sus beneficios:

- Se captará a un número mayor de personas
- El público valorará mejor a la empresa si el anuncio está bien redactado, de lo contrario, mostraría poca profesionalidad y causaría desconfianza
- Se seleccionará antes a un nuevo integrante de la plantilla (Brazzalotto, 2012).

5.7. REQUISICIÓN DEL PERSONAL

El concepto de requisición (término que deriva del vocablo en francés *réquisition*) alude al control y embargo de productos alimenticios, animales y otras cuestiones que, en tiempos de guerra, se lleva a cabo para el servicio militar, aunque más allá de este marco también es posible hablar de solicitudes de requisición con distintas características (Bizneo, 2020).

Se trata, en líneas generales, de una documentación que puede tener carácter físico o completarse y analizarse de manera electrónica que se confecciona para gestionar un pedido que debe evaluar el departamento de compras de una entidad o empresa.

De acuerdo a qué requiera una compañía, qué motive el pedido de requisición y los plazos que se contemplen para la vigencia y aprobación de estas solicitudes, es posible distinguir a las siguientes clases de requisiciones:

- Requisiciones futuras (pedidos que se enmarcan en planes a largo plazo y cuya prioridad es relativa por focalizarse en necesidades que no son inmediatas)
- Requisición de compra (surgida dentro del área que necesita insumos, pero autorizada por el sector de compras previo análisis de la situación y las particularidades del pedido)
- Requisición de personal (documentación donde se solicita cubrir un puesto o vacante en un plazo que puede, o no, estar definido en dicho pedido)

- Requisición de servicios (que pueden motivarse por necesidades de mantenimiento, de modernización, de limpieza, de refacción, etc.) (Bizneo, 2020)

Cabe resaltar que las variedades de requisición mencionadas líneas arriba son apenas una muestra de los alcances de esta clase de documentación que, con distintos criterios de acuerdo a cada ámbito, se emplea con frecuencia en empresas e instituciones formales.

5.8. PERFIL DEL PUESTO

El perfil de puesto es la descripción sobre aquello que se requiere para ocupar determinada posición dentro de una empresa. Es decir, se trata de un listado con los conocimientos y competencias que deberá poseer la persona que la ocupe, así como las características, actividades y responsabilidades que ésta demanda (Santana, 2018).

5.8.1. Perfil del talento humano para el sector bancario

Los empleados de cualquier institución financiera necesitan poseer los siguientes aspectos:

- Habilidades comunicativas para poder llevar a cabo los servicios de atención al cliente.
- Una forma de trabajo precisa y metódica
- Tener un aspecto elegante.
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Manejo de las tecnologías de información, así como habilidades numéricas.

El personal de un banco tiene como objetivo principal atender a sus clientes para así poder brindarles un servicio de calidad, manteniendo la buena imagen y prestigio del banco.

Existen diversos beneficios que el banco ofrece a sus clientes como lo son las transferencias bancarias, solicitudes de crédito o préstamos, y muchas otras.

Así mismo siempre que se presentan algún problema o inconveniente con el banco, se suele asistir a la oficina bancaria más cercana a nuestro domicilio, con la finalidad de buscar, con ayuda del personal bancario, una solución

El personal de un banco requiere de una gran preparación y capacitación en las áreas de finanzas y atención al público.

El cajero del banco es la persona encargada de realizar e ingresar al sistema del banco, los movimientos solicitados por los clientes en ventanillas, entre sus funciones están: retiros, pagos, depósitos y servicios del banco.

El gerente es el responsable y encargado de todos los aspectos que abarca la sucursal bancaria, entre sus funciones están:

- Gestionar el equipo del banco.
- Incrementar la venta de los productos financieros (un préstamo, por ejemplo).
- atraer nuevos clientes.

5.8.2. Beneficios ofrecidos al personal de un banco.

En el caso del Banco Estado, este se preocupa por generar condiciones laborales favorables y seguras para sus trabajadores, que permitan conciliar las necesidades de los clientes con sus propias necesidades.

Sus beneficios están relacionados con los siguientes aspectos:

- Condiciones laborales y calidad de vida.
- Diversidad e inclusión laboral.
- Equilibrio de género.
- Desarrollo de capital humano.
- Relaciones laborales.
- Clima laboral.
- Salud, seguridad ocupacional y bienestar integral.

Los beneficios de ser personal de un banco abarcan mucho de una estabilidad laboral, la cual es una característica muy buscada en los empleos, sino que además de eso, las entidades financieras ofrecen prestaciones superiores a lo establecido en la Ley, así como seguros de gastos médicos y de vida mayores.

Es importante resaltar que estos trabajos traen consigo grandes responsabilidades, que, en vez de ser desventajas, generan y proporcionan experiencia en la toma de decisiones, sus jornadas laborales también son largas porque deben de dejar todo ordenado antes de irse.

El personal de un banco cuenta con vacaciones a lo largo del año, es decir, además de las vacaciones establecidas en la ley, el personal cuenta con días libres, días feriados, puentes y días no hábiles bancarios.

5.8.3. Selección del personal

El proceso de selección de personal se considera un instrumento esencial para fomentar el desarrollo organizativo y la competitividad empresarial. Es extremadamente delicado y sólo si se gestiona profesionalmente garantiza un verdadero salto de calidad, gracias al reconocimiento de una nueva profesionalidad capaz de aportar productividad y enriquecer el patrimonio de la empresa (Asana, 2022).

5.8.4. Beneficios de un buen reclutamiento o selección

La selección eficaz del personal produce varios beneficios, entre los más importantes se encuentran:

- La eliminación de los costos debidos a la excesiva rotación.
- La posibilidad de supervisar la estructura y las necesidades de la organización.
- La introducción de cambios empresariales innovadores gracias a la identificación de los perfiles adecuados que aumentan la rentabilidad (Molinari, 2018).

Además, una buena selección no sólo permite definir las aptitudes de los candidatos, sino también su potencial, lo que es esencial en un mundo laboral en constante cambio.

5.8.5. Fases de selección

(Albornoz, 2022) La selección de personal es un proceso extremadamente delicado y se define en cuatro fases:

1. La fase preliminar

La fase preliminar consiste en el análisis y la descripción del trabajo.

La primera actividad que lleva a cabo la persona encargada de la selección es reunir información sobre la función del puesto de trabajo, identificando las tareas y las aptitudes necesarias para cumplir esa función (Molinari, 2018). Para completar esta fase, es esencial analizar todos los documentos presentes, incluido el organigrama de la empresa.

El siguiente paso es la redacción de un mapa en profundidad de las actividades y responsabilidades relacionadas con el puesto (descripción del puesto) (Molinari, 2018).

En esta fase se define el título y el propósito del puesto, la ubicación en el organigrama, señalando las relaciones jerárquicas, las tareas principales, el rango salarial y el propósito del puesto. También es esencial identificar las características, aptitudes y servicios requeridos y que ofrecen un valor añadido (especificación de la persona).

2. Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso de reunir solicitudes de individuos (Molinari, 2018). Una vez establecidos los elementos distintivos que debe poseer el candidato ideal, procedemos a decidir sobre las fuentes de reclutamiento a las que recurrir para la búsqueda. Entre ellos, se identifican los siguientes:

Fuentes internas que incluyen las acciones de búsqueda de personal implementadas por la propia empresa, trazables por ejemplo a partir de las solicitudes de los empleados, los concursos internos o la rotación de puestos de trabajo.

Fuentes externas son mucho más articuladas: van desde las aplicaciones a través de anuncios, pasando por el uso de los nombres de los recién graduados, hasta las recomendaciones profesionales y la investigación activa a través de las redes sociales.

3. Selección y evaluación

Se lleva a cabo un examen inicial de los planes de estudios en función de los elementos que exige la función que se va a desempeñar, seguido de la determinación de los criterios para seleccionar y convocar a los candidatos (Molinari, 2018).

La fase de evaluación se caracteriza por los diversos métodos de que dispone la empresa, entre ellos entrevistas, centros de evaluación, pruebas, cuestionarios de psico-aptitud y pruebas prácticas.

4. Inducción

Esta es la última fase del proceso de selección. La forma en que se contrata al candidato tiene un gran impacto en su percepción del clima y la cultura de la organización (Molinari, 2018).

Es un momento delicado, en el que, por un lado, hay que asegurarse de que el empleado está en línea con la empresa y, por otro, que inmediatamente comienza a sentirse parte integrante de ella.

¿Cómo publicar un anuncio de reclutamiento exitoso?

Escribir un buen anuncio de reclutamiento ayudará a echar un vistazo a los perfiles de forma óptima. Así evitará recibir cientos de solicitudes inadecuadas para el papel buscado.

Un buen anuncio es corto, impactante y claro. Además de destacar el puesto requerido, es una buena idea describir brevemente la compañía, dando una idea de la cultura de la empresa, sin entrar en demasiados detalles. La descripción de los requisitos (cualificación, experiencia previa, conocimientos generales y conocimientos lingüísticos) debe ser precisa, seguida de la clasificación de los puestos y las prestaciones, con el fin de atraer a los talentos para que envíen su solicitud.

"No estás, por lo tanto, sólo buscando un candidato, no, también estás vendiendo un trabajo".

Estrategias de entrevista para hacer la selección

Para llevar a cabo una excelente entrevista de selección, es importante tener en cuenta varios aspectos:

Llegar preparado y mostrar interés leyendo el currículum del candidato ayudará a la persona a tener confianza y a ser más abierta al describirse a sí misma; mantener una buena comunicación te permite poner a la persona a gusto; es importante dejar que el candidato hable y que el reclutador se concentre en escuchar; para no invadir la privacidad, puede ser útil hacer preguntas aclaratorias como: ¿Qué quieres decir?, ¿Cómo es eso?; es esencial elaborar los hechos conflictivos; evitar las situaciones, fatiga y tensión mental ayuda a crear una atmósfera relajada; por último, es aconsejable hacer preguntas que no contengan ya las respuestas, prestar atención a la duración del trabajo anterior, el nivel de motivación del candidato y su capacidad para producir resultados.

Algunas de las características del reclutador, como la tendencia a escuchar y la honestidad intelectual, son palancas estratégicas para la selección y demuestran profesionalismo.

Investigación del personal

La búsqueda y selección del personal adecuado para insertarlo a la empresa requiere no sólo competencia y profesionalidad, sino también la disponibilidad de recursos (tiempo, herramientas y tecnología) (Molinari, 2018). Si ya se ha abordado este proceso de forma independiente, se habrá comprendido muy bien este aspecto. Confiar esta tarea a las personas adecuadas podría ahorrar bastante tiempo y recursos.

Principales ventajas de confiar la búsqueda y selección de personal a un reclutador:

- Podrá mantenerse concentrado en su negocio y participará sólo en las actividades de mayor valor del proceso de reclutamiento.
- Velocidad en la búsqueda de los mejores candidatos potenciales gracias al uso de herramientas avanzadas y software dedicado al reclutamiento.
- Evaluación escrupulosa del candidato a través de entrevistas, centro de evaluación, gestión de pruebas, cuestionarios de psico-aptitud y pruebas prácticas.
- Mejor gestión de la inserción del nuevo personal dentro de la empresa.
- La vigilancia del estado de bienestar de la empresa con el personal insertado (Molinari, 2018).

Seguramente se habrá comprendido la importancia que tiene iniciar un proceso de investigación y selección de un nuevo recurso para la, además es un aspecto en el que no vale la pena improvisar si le preocupa el bienestar de su negocio.

Otro aspecto fundamental es comprender que encontrar el recurso adecuado puede marcar la diferencia, porque tener las personas adecuadas en su organización puede hacer que su empresa dé un salto cualitativo. Encontrar estos recursos con precisión y rapidez sólo puede ser un ahorro de tiempo y dinero.

5.9. OCUPACIONES AFINES BANCA

Las ocupaciones afines a la banca se refieren a trabajos y roles relacionados directamente con el sector bancario y financiero (Pérez, 2018). Estas ocupaciones suelen requerir habilidades y conocimientos específicos para trabajar en bancos, instituciones financieras y otras organizaciones relacionadas con las finanzas. Algunas ocupaciones afines a la banca incluyen:

1. **Ejecutivo de Cuentas Bancarias:** Los ejecutivos de cuentas trabajan directamente con clientes, ayudándoles a abrir cuentas, brindando asesoramiento sobre productos y servicios bancarios y gestionando las necesidades financieras de los clientes (Rojas, 2018).
2. **Analista Financiero:** Los analistas financieros evalúan la salud financiera de las empresas, gestionan carteras de inversión y realizan análisis de mercado para tomar decisiones financieras informadas (Castañeda, 2019).
3. **Gestor de Patrimonio:** Estos profesionales se centran en la gestión de las inversiones y el patrimonio de clientes de alto patrimonio neto. Proporcionan asesoramiento personalizado sobre inversiones y planificación financiera (Palacios G. , 2018).
4. **Gerente de Sucursal Bancaria:** Los gerentes de sucursal supervisan las operaciones diarias de una sucursal bancaria, incluyendo la gestión de personal, servicio al cliente y cumplimiento de objetivos de ventas (Linares B. , 2016).
5. **Tesorero Corporativo:** Los tesoreros corporativos son responsables de gestionar los activos financieros de una organización, optimizando la liquidez y supervisando las inversiones de corto y largo plazo (Dobaño, 2022).

6. **Oficial de Cumplimiento:** Los oficiales de cumplimiento se aseguran de que la organización cumpla con todas las regulaciones y leyes financieras aplicables, evitando riesgos legales y financieros (Haro, 2019).
7. **Especialista en Crédito:** Estos profesionales evalúan las solicitudes de crédito, determinan la solvencia crediticia de los solicitantes y establecen los términos y condiciones de los préstamos (Dobaño, 2022).
8. **Analista de Riesgo Financiero:** Los analistas de riesgo evalúan y gestionan los riesgos financieros asociados con las inversiones, los préstamos y otros productos financieros (Dobaño, 2022).
9. **Especialista en Operaciones Bancarias:** Los especialistas en operaciones bancarias se encargan de las tareas diarias de procesamiento de transacciones y mantenimiento de registros en una institución financiera (Dobaño, 2022).
10. **Especialista en Mercados Financieros:** Estos profesionales trabajan en la compra y venta de activos financieros, como acciones, bonos, divisas y productos derivados (Dobaño, 2022).

5.9.1. Conocimientos

El talento humano en el sector financiero debe ser versátil y altamente informado sobre las dinámicas específicas de la industria financiera, además de las habilidades generales de recursos humanos. La comprensión de regulaciones financieras, productos, riesgos y ética son especialmente importantes para garantizar el cumplimiento y el éxito en esta área (Vera, 2020, p. 9).

Así se exponen las siguientes:

- **Competencias financieras**

Las normas y los procedimientos financieros aplicables a un lugar determinado, cuyos órganos reguladores deciden sobre su jurisdicción (Vera, 2020).

- **Actividades bancarias**

Las amplias actividades bancarias en continuo crecimiento y los productos financieros gestionados por bancos, que van desde la banca personal, empresarial,

de inversión y privada, hasta los seguros y el comercio de divisas, mercancías, acciones, futuros y opciones (Vera, 2020).

- **Servicio al cliente**

Procesos y principios relacionados con el consumidor, el cliente, el usuario del servicio y los servicios personales; pueden incluir procedimientos para evaluar la satisfacción del cliente o usuario del servicio (Vera, 2020).

- **Productos financieros**

Los diferentes tipos de instrumentos que se aplican a la gestión del flujo de tesorería disponibles en el mercado, tales como acciones, bonos, opciones o fondos (Vera, 2020).

5.9.2. Capacidades

El talento humano en las entidades financieras debe poseer una serie de capacidades específicas que les permitan sobresalir en un entorno altamente regulado y competitivo (Vera, 2020). Estas capacidades incluyen:

- **Ofrecer servicios financieros**

Proporcionar a los clientes una amplia gama de servicios financieros, como la asistencia con productos financieros, la planificación financiera, los seguros, la gestión del dinero y las inversiones.

- **Llevar registro de transacciones financieras**

Cotejar todas las transacciones financieras realizadas en las operaciones diarias de un negocio y consignarlas en sus respectivas cuentas.

- **Comunicarse con los clientes**

Responder a los clientes y comunicarse con ellos de la manera más eficaz y adecuada para que puedan acceder a los productos o servicios deseados, o para ofrecerles cualquier otra ayuda que puedan necesitar.

- **Cambiar divisas**

Convertir el valor de una moneda a otra en una institución financiera como un banco al tipo de cambio adecuado.

- **Preparar archivos estadísticos y financieros**

Revisar y analizar datos financieros individuales y de empresas para preparar informes o archivos estadísticos.

- **Conservar la documentación financiera**

Llevar un registro y ultimar todos los documentos formales representativos de las transacciones financieras de un negocio o proyecto.

- **Efectuar el seguimiento de operaciones financieras**

Observar, seguir y analizar las operaciones financieras realizadas en empresas o bancos. Determinar la validez de la operación y comprobar si existen operaciones sospechosas o de alto riesgo a fin de evitar una mala gestión.

- **Facilitar información sobre productos financieros**

Proporcionar al cliente o comprador información sobre los productos financieros, el mercado financiero, los seguros, los préstamos u otros tipos de datos financieros.

- **Gestionar operaciones financieras**

Administrar divisas, actividades de intercambio financiero, depósitos, así como pagos empresariales y de documentos. Preparar y gestionar cuentas de clientes y reciba pagos en efectivo, con tarjeta de crédito y débito.

5.10. ENTREVISTA

La entrevista, es la técnica más común utilizada en los procesos de reclutamiento, la cual permite a los evaluadores tener un acercamiento con los candidatos y percibir tanto las competencias como la adaptabilidad de los mismos a la filosofía y objetivos organizacionales.

(Diane, 2014) conceptualiza las entrevistas como: una reunión formal, con preguntas en profundidad, que maneja el entrevistador, para validar que el solicitante es idóneo o no. La intención es saber cómo cada candidato desempeña el puesto o cómo ha realizado el mismo en relación a las otras postulaciones.

De acuerdo a la opinión de varios autores, el proceso de la entrevista debe considerar lo siguiente:

- **Preparación del entrevistador:**

La entrevista necesita ser preparada con antelación. Aun cuando el evaluador a cargo del proceso de entrevistas goce de experiencia, es fundamental considerar aspectos básicos como: detalles del puesto, características del perfil, responsabilidades, salarios y rangos de negociación, prestaciones, etc. Y sobre todo haber realizado una revisión previa de las hojas de vida, pues precisamente de ello se obtiene las bases para construir ciertas preguntas específicas en las entrevistas, orientadas a validar la idoneidad de cada candidato.

Por otro lado, tal como lo menciona Garzón (2005), todos los entrevistadores deben ser amables y crear ambientes confiables para el éxito de los resultados.

- **Intercambio de información:**

Una vez generado un ambiente confiable, es el momento idóneo para comenzar a entablar un dialogo en el que se realicen preguntas al candidato, las cuales deberán estar encaminadas a garantizarla adquisición de la información oportuna y ordenada sobre el solicitante y su potencialidad en relación al cargo al que postula.

Sin embargo, pese a que el conocimiento colectivo, ubica el proceso de entrevistas como una interacción en la que básicamente se realizan y contestan preguntas; es imprescindible destacar que, ante todo, la entrevista es una herramienta evaluativa, y el intercambio de información viene de diferentes fuentes, como, por ejemplo, del comportamiento no verbal. Dicho esto, en la entrevista -inclusive en el transcurso de la misma y dependiendo de la apertura y creatividad de quien haya diseñado el proceso, pueden generarse situaciones que aun sin parecer programadas, sirvan como instrumentos evaluativos, tal es el caso de pruebas situacionales asociadas a las entrevistas (en apogeo en multinacionales).

- **Terminación de la entrevista:**

El entrevistador o grupo, valora la pertinencia de concluir con la entrevista, siempre en función a la obtención de la información requerida del proceso.

En este punto es conveniente, dar la apertura al candidato para hacer preguntas finales, las cuales también le serán de utilidad para valorar si continua o no con su postulación. Cabe destacar que, si bien la formalidad de la entrevista pudo haber concluido, el proceso valorativo no necesariamente cesa, por lo que es recomendable que por un lado el entrevistador continúe atento a los detalles y así mismo, el candidato este consiente que se encuentra en una fase evaluativa.

- **Evaluación y resultados:**

Concluida la entrevista, donde deberá registrar el informe y/o percepción que obtuvo de cada entrevistado, a fin de evitar confusiones y hacer el proceso general más diligente.

La entrevista en definitiva es un elemento clave, donde las habilidades del entrevistador se ponen en juego, sabiendo que el mismo debe facilitar la comunicación - manteniendo la distancia adecuada y sin perder el enfoque en el objetivo de la misma.

Todo ello, mientras mantiene un clima de calidez y confianza. Las empresas pueden diseñar procesos que contemplen varios niveles de entrevistas, desde las iniciales hasta las más elaboradas con validación de dominios técnicos; pero ello estará en función de las particularidades y complejidad del perfil a contratar. Por ejemplo, existen entrevistas que precisan del soporte de personal experimentado que puedan validar competencias puntuales, sobre todo si recordamos que el área de talento humano es un área de apoyo cuyos miembros no necesariamente están preparados cien por ciento para evaluar los dominios que debe tener un colaborador en el área en la que se lo precisa.

En las entrevistas existe un antes, durante y un después.

5.10.1. Tipos de entrevistas

Si bien las herramientas de selección, como las solicitudes y las pruebas, pueden ser utilizadas, el instrumento más comúnmente utilizado, y en ocasiones el único, es la entrevista de selección. Linares (2021) Las entrevistas ofrecen una oportunidad para conocer personalmente al candidato y para formular preguntas de una manera que no es posible con las pruebas psicotécnicas.

Estos son los distintos tipos de entrevistas más utilizados por el área de recursos humanos en el sector financiero.

1. Entrevista NO Dirigida

Se formulan preguntas conforme éstas vienen a la mente, no hay un formato especial que haya que seguir y la conversación puede avanzar en varias direcciones. El entrevistador sigue puntos de interés conforme vayan surgiendo en respuestas a sus preguntas.

2. Entrevista Dirigida

Es una entrevista que sigue una secuencia fija de preguntas. Esta entrevista busca obtener información sobre la competencia técnica del aspirante, así como descubrir rasgos de su personalidad, actitudes y motivación. El uso de esta entrevista requiere de una capacitación especial.

3. Entrevista Estructurada

Son series de preguntas relacionadas con el puesto, con preguntas “preferidas”, que son formuladas a todos los aspirantes al empleo. A diferencia de las entrevistas dirigidas impresas, las entrevistas estructuradas pueden adaptarse para incluir preguntas sobre el trabajo específico en cuestión.

4. Entrevista Secuencial

Entrevista en la que el aspirante es entrevistado secuencialmente por varios supervisores y cada uno de ellos lo califica en una forma estándar de evaluación. Las evaluaciones se comparan antes de tomar una decisión.

5. Panel de Entrevistas

Entrevista en la que un grupo de entrevistadores hace preguntas al aspirante, permitiendo que todos los entrevistadores aprovechen las respuestas del candidato a las preguntas formuladas por los otros entrevistadores.

6. Entrevista de estrés

El objetivo de la entrevista es determinar la forma en que un aspirante reaccionará al estrés. En esta entrevista se incomoda al aspirante mediante una serie de preguntas hostiles. Esta técnica ayuda a identificar a los aspirantes hipersensibles y a aquellos que tengan poca o mucha tolerancia al estrés.

7. Entrevista de Evaluación

Análisis después de una evaluación del desempeño en el que el supervisor y el empleado comentan la calificación de este último y las posibles acciones correctivas.

8. Entrevista de Desvinculación

Es la que se le realiza a toda persona que deja la organización. Tiene como objetivo conocer la opinión de un empleado que al irse puede mostrarse abierto a comentar los aspectos positivos y negativos que le merece la organización. En los últimos años ha sido un instrumento útil que ha fortalecido a las organizaciones por cuanto se conoce de forma eficiente.

5.10.2. Clasificación del proceso de entrevista

De acuerdo con Linares (2021), la entrevista es un proceso que podrá clasificarse según los siguientes factores.

Según el formato

Se trata de una clasificación básica que no debería resultar determinante para el resultado final, pero que conviene conocer.

1. Entrevista presencial

Es la entrevista clásica, en la que el candidato se desplaza a un determinado lugar para ser entrevistado, normalmente en la sede de la empresa.

2. Entrevista a distancia

Hasta hace relativamente poco, el formato alternativo más habitual era la llamada telefónica, pero en la actualidad se prefiere la opción de la videollamada, pues prácticamente todo el mundo cuenta con los medios técnicos para realizarla. Además, a diferencia de la llamada convencional, permite el contacto visual con el candidato.

Según los participantes

Esta tipología sí es más determinante en cuanto a la dinámica de la entrevista, por lo que conviene tener muy presentes las cuatro opciones que pueden existir.

1. Entrevista individual

Es la más habitual, pues permite al entrevistador centrarse por completo en el candidato. Además, la empresa puede así movilizar los mínimos recursos humanos posibles, es decir, una única persona.

2. Entrevista en panel

Es aquella en la que un candidato se ‘enfrenta’ a las preguntas de varios entrevistadores. Eso permite a la empresa conocer las capacidades del candidato desde diferentes puntos de vista o distintas áreas técnicas. Puede ser presencial, pero gracias al boom de las videoconferencias grupales, también puede ser a distancia.

3. Entrevista en grupo

En este caso, un entrevistador (o varios), realizan una misma sesión con varios candidatos a la vez. Tiene el inconveniente de que se dedica menos tiempo a cada candidato, por lo que deberás aprovechar al máximo tu escaso tiempo de palabra. Y, además, no debes dejarte influenciar ni ponerte nervioso por la desenvoltura de los otros candidatos.

4. Entrevistas encadenadas

Mantiene cierta similitud a la entrevista en panel, pues el candidato es tratado por varios entrevistadores, pero en este caso en distintos momentos. Para las empresas puede ser interesante de cara a establecer filtros o cortes, de modo que solo lleguen hasta el final de la cadena los candidatos que verdaderamente dan con el perfil.

Según el objetivo

Este tipo de entrevistas de trabajo no es excluyente de los demás, es decir, pueden darse conjuntamente con cualquiera de las anteriores estructuras y formatos. Sin embargo, se caracterizan porque persiguen un objetivo primordial, por encima de otros.

1. Entrevista de competencias

En algunos casos también recibe el nombre de ‘entrevista facilitadora’, puesto que en ella se generan las condiciones más favorables para que el candidato saque a la luz sus capacidades, algo de especial utilidad en puestos técnicos. Es decir, ni al entrevistador ni a la empresa les interesa que haya algo que camufle lo que realmente están buscando, que puede ser una habilidad o un conocimiento que escasea en el mercado laboral. A menudo pueden apoyarse en la realización de tests.

2. Entrevista de tensión

Todo lo contrario, a la anterior: el entrevistador trata de conducir al candidato a situaciones difíciles para comprobar su capacidad de reacción, lo cual puede ser interesante para entrevistas para puestos de responsabilidad. Suele ser de tipo ‘no estructurada’.

3. Entrevista de creatividad

Al igual que la anterior, suele ser una entrevista no estructurada, aunque en este caso se trata de buscar el lado más creativo, innovador e imaginativo del candidato, útil por ejemplo en puestos relacionados con el Marketing y la Publicidad. También es algo que puede encontrarse en procesos selectivos dirigidos a los más jóvenes, los millennials, y en puestos de trabajo poco convencionales, de nueva generación.

Conocer todas estas tipologías será de gran ayuda para afrontar una tarea tan importante ya sea para quienes realizarán la entrevista, así como para quienes ingresen al proceso de reclutamiento.

El comienzo de una relación fuerte entre empleador y empleado empieza en el proceso de selección. El valor de poner el mayor esfuerzo posible no puede ser subestimado.

5.10.3. Preparación de la entrevista

Los empleadores pueden omitir muchos errores simplemente invirtiendo algo de tiempo en preparar la entrevista de selección por anticipado. Para esto hay que considerar:

- Realizar notas sobre las preguntas que intenta realizar.
- Decidir los temas esenciales que necesita saber del entrevistado y preparar preguntas para probarlas.
- Planificar cómo será el ambiente de la entrevista: que haya privacidad, sin interrupciones, un ambiente cómodo, no haga esperar demasiado y vaya a buscar en persona al entrevistado a la sala de espera.
- Facilitar la actividad para el entrevistado, es estresante para ellos así que no se lo empeore.
- Empiece explicando en forma clara y concisa detalles generales de la organización y el puesto de trabajo.
- Realice preguntas con final abierto (Omitir las de respuesta SI/NO).
- asegúrese que el entrevistado habla el 90 % de la entrevista.
- Cuando se presiona mucho es difícil que salgan a la luz temas ocultos, realiza preguntas con calma, relax, en forma gentil y que sean preguntas inteligentes.
- Pregunte sobre el CV o resuma para clarificar puntos que no estén claros.
- Si es posible especialmente para puestos de supervisión o mando, realice un test psicotécnico o grafológico y tenga los resultados listos para la entrevista de selección para que pueda discutirlos con el entrevistado.

Antes de la entrevista de selección:

- 1) Determinar cuáles son las competencias vitales que buscará en los candidatos.
- 2) Si hay otras personas que van a participar del proceso de entrevista asegúrese de que se han tomado su tiempo para preparar la entrevista.
- 3) Tenga a mano información sobre la Compañía para proveer a los candidatos
- 4) Tómese la mayor cantidad de tiempo posible para realizar la entrevista
- 5) Tenga información detallada sobre el candidato

Durante la entrevista de selección:

- 1) Entrevista a la persona, no al futuro empleado. Haz preguntas de final abierto, relacionadas con el empleo, directas, claras, entendibles y objetivas.
- 2) Sea abierto y honesto con el candidato.
- 3) Manifieste al candidato cómo será el proceso de contratación.
- 4) Manifieste al candidato sus expectativas: se espera que tenga experiencia en determinados temas, que avance en la carrera, entre otras.
- 5) Muéstrelas a los candidatos como podrían colaborar con los objetivos de la Compañía.
- 6) No hable de dinero.

Antes de cerrar la entrevista de selección:

- 1) Asegúrese de que tanto Ud. como el candidato han llegado a un entendimiento
- 2) Pregúntele si le ha quedado alguna pregunta o duda pendiente
- 3) Hacia el final de la entrevista, si le ha interesado el candidato, hágaselo saber
- 4) Sé amigable y honesto hacia el final de la entrevista, no de falsas expectativas al candidato

Después de la entrevista de selección.

- 1) Discuta las reacciones de los candidatos y el interés que han demostrado
- 2) Puntúa a los aplicantes del 1 al 5 como potenciales empleados.
 - Artículos
 - Preparación para la entrevista laboral
 - LosRecursosHumanos.com
 - LosRecursosHumanos.com
 - LinkedIn
 - Twitter
 - Facebook

- Email
- Imprimir

Una vez que está en marcha el proceso de reclutamiento y Ud. cuenta ya con los candidatos que reúnen las cualidades necesarias, puede concentrarse en la preparación para la entrevista cara a cara.

- a- Revise la solicitud y la hoja del currículum vitae.
 - 1). Examine el aspecto general.
 - 2). Buque espacios en blanco u omisiones.
 - 3). Fíjese en las lagunas de tiempo.
 - 4). Tome nota de toda incongruencia.
 - 5). analice la frecuencia de los cambios de ocupación.
 - 6). Examine las razones que tuvo para dejar los empleos anteriores.
 - 7). Estudie las pretensiones salariales.
- b- Destine tiempo suficiente antes de la entrevista, durante ella y después de ella.
- c- Prepare un ambiente apropiado para la entrevista.
- d- Sea claro en sus objetivos.
- e- Prepare las preguntas básicas.

Errores comunes en las entrevistas

Realizar Juicios Instantáneos. Se sabe que los entrevistadores en general toman una decisión sobre los candidatos durante los primeros minutos de la entrevista.

Énfasis negativo. Por otra parte, los entrevistadores están más influenciados por la información desfavorable que por datos favorables con relación al candidato. En el mismo sentido, las impresiones de los entrevistadores tienen mayores probabilidades de cambiar de favorable a desfavorable, que de desfavorable a favorable. De hecho, la entrevista misma es con frecuencia una búsqueda de información negativa.

NO CONOCER EL EMPLEO. Se sabe también que los entrevistadores que no conocen con precisión las características del puesto, así como el tipo de candidato más adecuado para el mismo, generalmente desarrollan estereotipos incorrectos, sobre cuál es un buen aspirante. Después comparan incorrectamente a los entrevistados con sus estereotipos equivocados.

ERROR EN EL ORDEN DE CANDIDATOS. El orden en que se ve a los candidatos puede afectar también la forma en que se los califica. Muchos candidatos se ven beneficiados en su calificación por venir después de un aspirante de mala calificación.

CONDUCTA NO VERBAL. Con frecuencia produce impacto no “lo que dice” el aspirante, sino “como lo dice”, lo que determina si se lo califica favorable o desfavorablemente. Por ejemplo: varios estudios han mostrado que los aspirantes que demuestran un mayor contacto con los ojos, movimientos de cabeza, sonrisas y otras conductas no verbales similares, reciben calificaciones más altas. Un problema es cuando un candidato que por demás es inferior pero que ha sido entrenado para “ACTUAR” adecuadamente en una entrevista, con frecuencia recibirá mejor evaluación o calificación que un aspirante más competente que no ha desarrollado las habilidades no verbales correctas para una entrevista.

5.10.4. La entrevista eficaz debe tener cinco pasos

- **PLANIFICAR.** El entrevistador debe revisar la solicitud y el currículum vitae del aspirante. Debe volver a interiorizarse con las especificaciones del puesto, sus características y requisitos. Establecer un lugar físico apto para desarrollar la entrevista y fijar un horario tanto para el inicio como de finalización.
- **ESTABLECER FAMILIARIDAD.** Se debe tratar de reducir las tensiones en el aspirante. Para ello el entrevistador debe recibir y saludar formalmente al candidato. No se debe iniciar enseguida con las preguntas de las entrevistas, sino que se harán con situaciones triviales (tiempo, deportes, entre otros.) En todo momento el trato debe ser cortés y amigable (Albornoz, 2022).

FORMULACIÓN DE PREGUNTAS.

1. Evitar preguntas cuya contestación sea un SI o un NO.
 2. No poner palabras o conceptos como si hubieran sido pronunciados por éste.
 3. No telegráfíe la respuesta deseada.
 4. No sea sarcástico.
 5. No hable Ud. solo
 6. No permita que el aspirante domine la entrevista.
 7. Haga preguntas y escuche.
 8. Tome notas solamente de lo necesario y objetivo.
-
- CIERRE. Hacia la finalización de la entrevista, hay que dejar tiempo para responder preguntas que pudiera tener el aspirante. La entrevista debe ser concluida de manera positiva.
 - REVISIÓN. Después que el aspirante se retira, revise las notas de la entrevista.

5.10.5. Redacción/ informe de entrevista

- EVITE EL LENGUAJE SUBJETIVO. Todo lo que se escribe debe ser objetivo. Por ejemplo, decir que una candidata es “atractiva” es cuestión de opinión personal. Por el contrario, si Ud. Escribe que la “presentación” del aspirante está de acuerdo con la imagen del empleado que la compañía busca”, eso sería objetivo.
- EVITE REGISTRAR OPINIONES. Por ejemplo: “creo que el aspirante Juárez es el candidato perfecto para este puesto”. Esta expresión de carácter general, subjetiva y sintética, no se refiere a ningún hecho concreto.
- REFIERA HECHOS RELACIONADOS CON EL CARGO. Sírvase de la descripción del cargo como guía, garantizará que no se escriban aspectos subjetivos, sino hechos que tienen relación con el cargo.

- **EMPLÉE FRASES DESCRIPTIVAS.** Después de ver a muchas personas, es difícil volver a ver solicitudes de empleo y diferenciar entre ellas. El empleo de frases descriptivas se limita a identificar a una persona y a ayudarle a Ud. A recordar determinada entrevista, al emplear tales frases hay que tener cuidado que no se vuelvan subjetivas, por ejemplo: la solicitante vestía totalmente de amarillo” es una descripción objetiva de una persona, pero basta agregarle otras palabras para que se convierta en un comentario subjetivo: “la solicitante vestía totalmente de amarillo escandaloso”.
- **HACER ANOTACIONES EFICACES, NO INEFICACES.** Las anotaciones ineficaces son aquellas subjetivas que nada tiene que ver con el empleo, en cambio las eficaces son todas objetivas, reales y se relacionan con el trabajo.

5.10.6. La elección final

Factores que es necesario tener en cuenta:

- Repase sus objetivos.
- Vuelva a leer la descripción del cargo para que pueda estar seguro de que está completamente familiarizado con los requisitos concretos, los deberes y las responsabilidades del cargo.
- Repase el historial de trabajo y las credenciales académicas pertinentes de cada candidato.
- Tenga en cuenta los requisitos intangibles del empleo.
- Evalúe las reacciones de los solicitantes ante diversas cosas.
- Recuerde y evalúe el lenguaje corporal de cada aspirante.
- Evalúe las razones que dan los aspirantes para haber dejado sus anteriores cargos.
- Considere el potencial del aspirante, sobre todo si el puesto vacante es un peldaño para subir a otras posiciones.

5.11. EXÁMENES PSICOMÉTRICOS

Las pruebas psicométricas son herramientas de evaluación que se utilizan para medir los rasgos de la personalidad de una persona, la aptitud, inteligencia, capacidades y estilo conductual de manera objetiva. Las evaluaciones psicométricas se utilizan ampliamente en la orientación profesional y el empleo para adecuar las capacidades y la personalidad de una persona a una carrera o función adecuada.

5.11.1. ¿Para qué sirven los exámenes psicométricos?

Como ya se mencionó, los exámenes psicométricos sirven para obtener un perfil aproximado de las diferentes competencias del candidato.

La mayoría de las empresas ponen sus esfuerzos en contratar al candidato más afín a la vacante, y para esto se evalúan un conjunto de características, desde su experiencia y sus conocimientos laborales, hasta sus habilidades cognitivas, habilidades socioemocionales, habilidades de socialización, entre otras (Alles, 2019).

Es por esto que las pruebas psicométricas pueden ayudar a definir qué tan bien o no podría adaptarse un candidato al puesto de trabajo y, más importante, a la cultura organizacional. De esta manera los reclutadores también buscan disminuir la rotación laboral.

5.11.2. Tipos de exámenes psicométricos

Existen diferentes tipos de pruebas, y suelen enfocarse en diferentes aspectos, como el tipo de inteligencia, las aptitudes y habilidades o la personalidad, por ejemplo:

El test 16PF.

Es de utilidad para determinar la forma en la que un candidato puede responder ante determinadas situaciones laborales.

El SJT.

Sirve para dar un panorama de la forma de responder ante ciertas situaciones y la capacidad de resolver problemas.

Test de Terman Merrill.

Ideal para medir el coeficiente intelectual de un candidato.

Test de Moss.

Se encarga de medir el nivel de adaptabilidad social que puede tener una persona y de predecir su comportamiento.

Test de Raven.

Ayuda a conocer los niveles de concentración, las habilidades de observación y lógica.

Test de Cleaver.

Brinda una evaluación de cómo se podría reaccionar ante las situaciones de estrés y cómo se trabaja bajo presión.

Exámenes psicométricos en línea

En internet hay muchos recursos para prepararte para un test psicométrico, ya que te servirán de guía respecto al tipo de preguntas que puedes encontrarte en estas pruebas.

Los candidatos con un currículum activo en nuestra plataforma pueden acceder a una prueba breve y precisa capaz de describir y analizar el perfil conductual de un candidato.

El resultado de este test es atractivo para las empresas, ya que podrán consultarlo en el perfil del candidato y conocer más acerca de éste y su comportamiento.

Además, es de mucha utilidad para quienes lo resuelven porque podrán tener una idea clara de sus fortalezas y debilidades, lo que también sirve para prepararse ante una entrevista de trabajo.

5.12. EXÁMENES DE APTITUDES

Además de la inteligencia, la aptitud se considera otra característica importante de un individuo que puede predecir el éxito en un estudio o trabajo (Bahamon, 2014). Se afirma que las aptitudes están relacionadas con el éxito vocacional como la inteligencia está relacionada con el éxito en la vida en general. Junto con la medición de la inteligencia general, las pruebas de aptitud también son necesarias porque ambas medidas proporcionan información suficiente sobre las potencialidades de un individuo. Aquí tienes información sobre qué son las pruebas de aptitud, sus tipos y por qué son importantes estas pruebas.

5.12.1. Tipos de pruebas de aptitud

Los empleadores eligen usar pruebas psicométricas durante su proceso de reclutamiento para ayudar a dar una mejor evaluación general de los candidatos y su idoneidad para el trabajo que están solicitando. Las pruebas psicométricas podrían ayudar a medir el rendimiento futuro de los candidatos y también mejorar la retención de los empleados al tomar decisiones de contratación exitosas.

Los siguientes son ejemplos de pruebas de aptitud laboral comúnmente utilizadas.

Prueba de razonamiento numérico

Las pruebas de razonamiento numérico son pruebas de evaluación psicométrica estandarizadas que proporcionan a la organización que emplea información sobre la aptitud numérica general de un candidato.

Estas pruebas están diseñadas para medir la capacidad de un candidato para tomar decisiones correctas o inferencias a partir de datos numéricos o estadísticos. Su objetivo es medir la capacidad de trabajar con datos numéricos en un contexto de trabajo realista.

Prueba de razonamiento verbal

Este tipo de prueba puede emplearse para evaluar la comprensión de los textos escritos y lo específicas que son las conclusiones extraídas del material escrito.

Es posible que se dé un pequeño pasaje de texto y se pida que responda Falso, Verdadero o No puede responder a cada declaración.

Las pruebas de razonamiento verbal pueden ayudar a los reclutadores a identificar a aquellos candidatos que pueden comprender, analizar y sacar sus propias conclusiones precisas de los materiales escritos, sin importar en qué industria estén trabajando.

Ejercicios In-Tray y E-Tray

Los ejercicios In-Tray y E-Tray son pruebas estandarizadas de evaluación psicométrica que proporcionan a la organización empleadora información sobre la capacidad general de un candidato para gestionar y responder a una serie de tareas diferentes, negociar demandas conflictivas y analizar diferentes prioridades (Grupo ártico, 2023)

El ejercicio se basa en un escenario ficticio relacionado con los negocios en el que los candidatos reciben un puesto de trabajo particular. Es importante saber que ambas pruebas se basan en general en el mismo principio. La mayor diferencia entre el ejercicio In-Tray y E-Tray es que la variante de bandeja electrónica se presenta en una computadora y todas sus respuestas se ingresan en la pantalla. El ejercicio in tray se basa en una serie de materiales en papel. Estos ejercicios generalmente se administran a los candidatos en un centro de evaluación, sin embargo, se pueden administrar en cualquier etapa y, a veces, como un ejercicio grupal.

Razonamiento inductivo

Las pruebas de razonamiento inductivo son una de las pruebas de aptitud laboral más usadas durante una solicitud de empleo. Son pruebas estandarizadas de evaluación psicométrica que ofrecen a la empresa información sobre las habilidades de resolución de problemas de un candidato (Castañeda, 2019).

Con esta prueba es posible medir la capacidad de un candidato para trabajar de forma flexible con información desconocida y encontrar soluciones. Las personas que obtienen buenos resultados en las pruebas de razonamiento inductivo tienden a tener una mayor capacidad de pensar tanto conceptual como analíticamente.

Pruebas de razonamiento mecánico

Las pruebas de razonamiento mecánico generalmente apuntan y evalúan la profundidad de habilidad y competencia con conceptos mecánicos. además, pue-

den ayudar a medir la capacidad innata para hacer uso de los principios de ingeniería de aplicaciones con el fin de llegar a la respuesta correcta.

Por lo general, las pruebas de razonamiento mecánico se utilizan en el proceso de reclutamiento de puestos de trabajo técnicos y de ingeniería. Estas pruebas pueden incluir problemas relacionados con conceptos mecánicos y de ingeniería y pueden diseñarse para aumentar gradualmente la dificultad mientras se mantiene el mismo límite de tiempo.

Prueba de razonamiento esquemático

También conocido como pruebas de razonamiento abstracto, el propósito habitual de estas pruebas es evaluar la capacidad para comprender formas, ideas abstractas y qué tan rápido puede observar o extraer reglas de las ilustraciones y aplicarlas a nuevas muestras para obtener la respuesta correcta.

Esta prueba puede ser un desafío ya que no habrá palabras o números, sino solo ilustraciones que representan diferentes formas, secuencias y patrones que pueden aumentar gradualmente el nivel de dificultad. Este tipo de prueba de aptitud puede ser beneficioso para algunos empleadores, ya que tendrán una idea clara de las habilidades de razonamiento lógico de sus empleados que no están sujetas a habilidades y conocimientos lingüísticos o matemáticos.

Esta prueba se usa comúnmente cuando se seleccionan postulantes para puestos que requieren habilidades decisivas de resolución de problemas e iniciativa para trabajar.

Prueba de razonamiento espacial

Las pruebas de razonamiento espacial también se denominan pruebas de conciencia espacial y se pueden usar para medir la capacidad innata de manipular y recordar claramente formas, imágenes fijas y extraer posibles patrones que rigen su secuencia u orden (Navas, 2023, p. 4).

Las pruebas de razonamiento espacial son pruebas de evaluación psicométrica estandarizadas, no verbales, que proporcionan a la organización empleadora información sobre la capacidad de un candidato para reorganizar, rotar y manipular mentalmente formas u objetos sin tocarlos físicamente. Estas pruebas se utilizan a menudo en sectores técnicos (como la ingeniería) pero también en el ejército.

El razonamiento espacial es esencial para resolver problemas cotidianos, como usar un mapa y una brújula, fusionarse con el tráfico de alta velocidad y orientarse en su entorno. Otros ejemplos de tareas que requieren capacidad visual-espacial son determinar el tamaño de una caja y cuántos objetos caben en ella, y usar imágenes especulares.

La capacidad espacial también es esencial en muchos campos de estudio, como las matemáticas, las ciencias naturales, la arquitectura, la astronomía, la ingeniería y la previsión económica.

Prueba de juicio situacional

Este tipo de pruebas de aptitud generalmente tienen como objetivo medir la comprensión en un escenario de lugar de trabajo determinado y evaluar críticamente su juicio al tomar el enfoque más apropiado para resolver problemas relacionados con el trabajo y situaciones que pueden involucrar a otros compañeros de trabajo, la gerencia y / o toda la empresa en sí.

Las pruebas de juicio situacional son una de las pruebas de aptitud más utilizadas que surgen durante una solicitud de empleo. Son pruebas estandarizadas de evaluación psicométrica que brindan a la organización empleadora información sobre la capacidad general de un candidato para elegir la acción más adecuada en situaciones laborales.

Estas pruebas están diseñadas para medir la capacidad de un candidato para manejar situaciones que podrían encontrar en el trabajo que está solicitando.

Pruebas de aritmética mental

Las pruebas de aritmética mental son pruebas estandarizadas de evaluación psicométrica que proporcionan a la organización empleadora información sobre la aptitud numérica general de un candidato. Estas pruebas están diseñadas para medir el cálculo básico de un candidato y pueden clasificarse como una prueba de velocidad.

Al practicar pruebas de cálculo mental, puedes mejorar tu rendimiento durante la prueba real al familiarizarte con el formato y la presión del tiempo.

Las ecuaciones y sumas que deberás responder pueden contener números positivos y negativos. Al hacer pruebas de aptitud mental, encontrarás las siguientes ecuaciones matemáticas:

Sumar: en estas ecuaciones matemáticas, representadas por el signo $+$, es necesario sumar los dos números.

Restar: en estas ecuaciones matemáticas, representadas por el signo $-$, es necesario restar un número del otro.

Multiplicación: en estas ecuaciones matemáticas, representadas por el signo $\times$, es necesario multiplicar los dos números.

División: en estas ecuaciones matemáticas, representadas por el signo $\div$, es necesario dividir el primer número por el segundo número.

Fracciones: solo para hacer la prueba un poco más difícil, también encontrarás fracciones dentro de las ecuaciones matemáticas. Algunos de los números que necesitarás para un cálculo pueden cambiarse a fracciones. Un ejemplo es $\frac{1}{2}$, que es igual a 0.5.

Secuencias numéricas

Las pruebas de secuencia numérica, también llamadas series numéricas, son pruebas estandarizadas de evaluación psicométrica que proporcionan a la organización empleadora información sobre la capacidad general de un candidato para razonar lógicamente con números.

En esta prueba, debes encontrar el número que falta en una secuencia dada. Esta secuencia inicial tiene un patrón definido y debes determinar este patrón y así encontrar el número que falta.

Para resolver las secuencias numéricas de manera eficiente, primero debes verificar la relación entre los números dados y ver si puedes encontrar alguna relación aritmética simple. Además, observa los intervalos entre los números y comprueba si hay alguna relación.

Si no puedes encontrar una relación clara entre los números mismos, entonces es posible que haya dos secuencias de números intercaladas. En esta prueba, encontrarás relaciones entre números que se establecen a través de multiplicaciones, divisiones, sumas y / o restas.

Analogías Verbales

Las pruebas de analogías verbales son pruebas de evaluación psicométrica estandarizadas que proporcionan a la organización que emplea información sobre

la agudeza verbal y la percepción general de un candidato. Las pruebas de analogías verbales son pruebas de aptitud lingüística diseñadas para medir la capacidad de un candidato para reconocer las relaciones entre ideas, pensar metódicamente y tener fluidez en el idioma.

Pruebas de vocabulario

Las pruebas de vocabulario son pruebas estandarizadas de evaluación psicométrica que proporcionan a la organización empleadora información sobre el tamaño del vocabulario general de un candidato.

5.13. ESTUDIO SOCIOECONÓMICO

Este estudio es considerado como un proceso de investigación que se realiza para obtener información sobre el entorno social, económico, familiar, académico y laboral de una persona. Este tipo de estudio es muy útil para las empresas, ya que les permite conocer mejor a sus candidatos y tomar una decisión informada sobre quién contratar.

El estudio socioeconómico laboral es una de las más destacables herramientas de contratación de personal que aún no ha sido sustituida por el avance de la tecnología, esto tiene mucho que ver con todos los beneficios que aún reporta usar este tipo de estudios como herramienta de contratación.

En 2022 el lenguaje habitual entre el departamento de adquisición de talento o recursos humanos ha sido reclutamiento 3.0, Big data para el reclutamiento, Inteligencia artificial para el reclutamiento, entre otros.

Sin embargo, todas estas estrategias aún no sustituyen algunas evaluaciones que se hacen por medio del estudio socioeconómico laboral que solo se pueden obtener en una visita tradicional cara a cara.

Un reclutador experimentado obtiene datos de valor e información extremadamente valiosa con todo el contexto de la visita domiciliada que se omiten muchas veces durante una videollamada.

5.13.1. ¿Cómo se realiza un estudio socioeconómico laboral?

Hay muchas maneras en que se puede realizar un estudio socioeconómico. La forma más común es mediante entrevistas, encuestas y análisis de documentos.

Las entrevistas se realizan con los candidatos, sus familiares, amigos, vecinos y antiguos empleadores.

Las encuestas se pueden utilizar para obtener información de un gran número de personas. Los documentos que se analizan suelen ser certificados, expedientes académicos y profesionales, historiales laborales y otros.

5.13.2. ¿Qué tipos de estudios socioeconómicos existen?

Existen dos principales tipos de estudios socioeconómicos: el estudio social y el estudio económico. El estudio social se realiza para obtener información sobre el entorno social de una persona (Navarrete, 2021).

Este tipo de estudio suele incluir entrevistas y encuestas.

El estudio económico se realiza para obtener información sobre el entorno económico de una persona. Este tipo de estudio suele incluir análisis de documentos y certificados, así como validación de identidad, validación de documentos, investigación en algunos casos en el buró de crédito.

5.13.3. ¿Cuál es la diferencia entre un estudio socioeconómico y un estudio laboral?

Para el autor (Delgado, 2019) Un estudio socioeconómico es un proceso de investigación que se realiza para obtener información sobre el entorno social, económico, familiar, académico y laboral de una persona.

Un estudio laboral es un proceso de investigación que se realiza para obtener información sobre el historial laboral de una persona, referencias de empleadores anteriores, referencias de experiencia, proyectos personales, inclusive redes so-

ciales profesionales del candidato por ejemplo LinkedIn para analizar a la red de contactos y validar su área de expertise (Delgado, 2019).

El estudio socioeconómico es una herramienta muy útil que te permite conocer mejor a tus candidatos y tomar una decisión informada sobre quién contratar. Si estás buscando la mejor manera de conocer a tus candidatos, el estudio socioeconómico es la herramienta perfecta para ti.

Aunque el estudio de los antecedentes laborales del candidato es importante, no debemos descuidar el resto. También es necesario tener en cuenta su estilo de vida, ya que esto nos puede dar una idea de su estabilidad personal y económica.

En resumen, evaluar todos los antecedentes del candidato nos ayudará a tomar la mejor decisión posible para el puesto de trabajo en cuestión.

Reflexión

- No debemos descuidar ningún aspecto, ya que esto podría tener consecuencias negativas en el futuro. Tomar el tiempo necesario para evaluar a un candidato puede evitar problemas posteriores, por lo que siempre vale la pena hacerlo bien.
- Evaluar a un candidato va más allá de solo mirar su currículum: también es importante investigar sus antecedentes sociales y económicos.
- Puede ser fácil concentrarse solo en el historial laboral de un candidato, pero su vida personal puede brindarle la misma cantidad de información. Si tienen un estilo de vida caótico o están pasando por un momento difícil, es posible que no sea la mejor opción.

Por lo que, tomarse el tiempo para evaluar todos los aspectos de un candidato lo ayudará a tomar la mejor decisión para el trabajo en cuestión. No descuides ninguna parte del proceso; hacerlo podría afectar más tarde. Investigar a los candidatos a fondo siempre vale la pena.

Al tener en cuenta una serie de factores diferentes (historial laboral, antecedentes sociales, condiciones económicas, estilo de vida, estabilidad personal y económica), puede obtener una imagen completa de un candidato y si es adecuado o no para un trabajo en particular.

Al tomarte el tiempo para investigar a fondo a un candidato, puedes evitar cualquier problema potencial en el futuro. Siempre vale la pena el esfuerzo de hacer las cosas bien desde el principio.

El Estudio socioeconómico laboral es el penúltimo filtro antes de contratar

Se destaca comúnmente por ser una de las últimas etapas del proceso de reclutamiento

Se tiene el perfil – Se contacto al candidato -Exámenes psicométricos – Exámenes de salud

En el proceso de la entrevista presencial los reclutadores hacen énfasis en los antecedentes laborales del potencial candidato, estilo de vida, estabilidad personal y económica para validar por completo la información.

5.13.4. Estudio socioeconómico completo

Una de las principales intenciones del estudio es evitar el riesgo de contratar a una persona conflictiva o con antecedentes falsos que ingrese a la compañía y pueda representar una inversión en tiempo, dinero y esfuerzo que al final tendrá una repercusión negativa (García, 2018)

Los expertos en atracción de talento saben que un colaborador que renuncia en menos de un año a su puesto de trabajo representa pérdidas de recursos de la compañía.

Se evalúan los siguientes elementos a detalle:

Validación y veracidad de la documentación

Validar y verificar la documentación que presenta un candidato potencial es importante para conocer a detalle las habilidades duras, acreditaciones, certificaciones y experiencia que requiere un puesto

Situación económica

Un factor más de relevancia que proporciona información relevante es la situación económica del candidato, la experiencia de los investigadores laborales y quienes realizan este estudio es que las personas que tienen dependientes eco-

nómicos muestran un mejor desempeño y estabilidad laboral, cambiando menos frecuentemente de empresa y mostrando un mayor compromiso.

Zona geográfica

Distancia relativa al trabajo, tiempos de desplazamiento Necesidades especiales al tener un ambiente menos formal en su domicilio los candidatos se abren más respecto a sus hábitos, salud, manejo de stress, manejo de conflictos, en esta etapa del estudio el reclutador conocerás más respecto a detalles relevantes del día a día (Delgado, 2019).

5.14. CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN

Según establece la norma ISO 27001 se tienen que llevar a cabo listas de verificación antes de que estén todos los candidatos para el empleo, los contratistas y terceras personas. Se debe encontrar en concordancia con la legislación vigente y la ética, al igual que debe ser proporcional a los requisitos del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, clasificar la información y los riesgos.

El listado de verificación debe tener en cuenta la privacidad, la protección de todos los datos del personal y el empleo tiene que estar basado en la legislación e incluir lo siguiente:

- La disponibilidad de referencias satisfactorias sobre todas las actitudes, como, por ejemplo, una del personal y otra de la empresa.
- La comprobación del Curriculum Vitae del candidato.
- La confirmación de la certificación académica y profesional.
- Comprobación independiente de a identificación.
- Comprobación mucho más detallada (Delgado, 2019).

La empresa tiene que considerar la realización de una comprobación mucho más detallada a lo largo del tiempo, cuando una persona acceda a un puesto de trabajo, con un contrato inicial, teniendo en cuenta los recursos necesarios para tratar la información y en particular se trata de información sensible, es decir, información financiera (Delgado, 2019).

Todos los procedimientos tienen que definir los criterios y las limitaciones que realizan la verificación, por lo que alguien es el encargado de elegir a las personas y como, cuando y porque todas las verificaciones se realizan.

Un proceso parecido a la selección normal se tiene que realizar para el personal temporal, cuando dicho personal provenga de una agencia de contrato temporal se tendrá que realizar una especificación de forma clara, ya que tiene responsables de la selección, además de los procedimientos requeridos con las pruebas de selección no han sido completadas si los resultados son dudosos (Delgado, 2019). De la misma forma, el acuerdo con terceras personas tiene que especificar de forma clara todas las responsabilidades y los procedimientos que se han notificado durante la selección del personal.

La información de todos los candidatos se ha considerado en la empresa para poder ser seleccionados de forma que cumplan con la legislación de una manera apropiada. Depende de la legislación aplicable, que todos los candidatos tienen que ser informados sobre las actividades que van a realizar.

5.14.1. Acuerdos de confidencialidad

Como parte de la obligación de los empleados, los contratistas y terceras personas se debe aceptar y firmar los términos y condiciones del contrato de trabajo en el que se establezcan las obligaciones de los empleados y las obligaciones de la empresa con cumplir con la Seguridad de la Información según establece la norma ISO 27001.

Todos los términos y las condiciones del trabajador tienen que reflejar la política de la empresa además de aclarar los siguientes términos:

- Todos los empleados, contratistas y terceros a los que se la ha concedido acceso a la información sensible que debe firmar un acuerdo de confidencialidad, ya que no pueden divulgar el acceso a las instalaciones del procesamiento de información.
- Las responsabilidades y los derechos de las subcontratas, por ejemplo, en relación con toda la legislación de la protección de datos personales.

- Las responsabilidades de la clasificación de la información y de la gestión de activos que se encuentran asociados a los Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información y los servicios que son utilizados por el trabajador o la empresa subcontratada.
- Las responsabilidades de los trabajadores o terceras personas necesarias para maniobrar con la información que reciben las compañías.
- Todas las responsabilidades por parte de la empresa para informar al personal, en la que se incluye información utilizada por el trabajo realizado por la organización.
- Las responsabilidades se extienden fuera de las hipótesis establecidas por la organización y que se encuentran fuera del periodo normal de trabajo.
- Las acciones que se toman si el trabajador o contratista no cumple con todos los requisitos establecidos para la Seguridad de la Información de la organización.

Las empresas del Sistema Financiero tienen que estar completamente segura de que los trabajadores, contratista y terceras personas acepten todas las condiciones y los términos que se refieren a la Seguridad de la Información que se encuentra asociada a la naturaleza y al grado de acceso que tiene lugar en los activos de la empresa que están asociados a los Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información y todos los servicios relacionados con la información.

Cuando sea apropiado, todas las responsabilidades que se encuentran dentro de los términos y las condiciones del trabajo tienen que continuar por un periodo que se ha definido después de que éste acabe.

Un código de conducta se puede utilizar para cubrir todas las responsabilidades en función a la confidencialidad, a la protección de datos, a la ética, a la utilización apropiada del equipo de la empresa, además de todos los trabajadores, contratistas o terceras personas ya que son prácticas que se espera por parte de la empresa. El contratista se puede asociar a una empresa externa que se pueda requerir según los diferentes acuerdos contractuales a favor de la persona contratada.

5.14.2. ¿Qué pasa con los datos de los currículums vitae que reciben los Departamentos de Recursos Humanos de las empresas?

Son muchos los currículums vitae que reciben las empresas durante sus procesos de selección (Asana, 2022). En estos documentos, encontramos datos personales sensibles, y, por eso, es importante saber cómo gestionarlos.

No importa si son candidatos externos o de la misma empresa, ni qué método de reclutamiento se utilice, lo que es realmente relevante es el tratamiento de los datos. En esta relación, la empresa juega un papel fundamental, ya que debe garantizar, en todo momento, el adecuado tratamiento y la confidencialidad de los datos personales.

5.14.3. La Protección de Datos en los procesos de selección

Dependiendo de la difusión que se le va a dar a la oferta, se tienen que tener en cuenta los siguientes puntos:

Conocer el medio en el que se va a publicar la oferta o si se realizará una búsqueda activa.

Si la empresa recibe directamente un currículum en sus instalaciones, y/o por correo electrónico, debe conseguir el consentimiento expreso del Interesado para el tratamiento de sus datos.

5.14.4. Recogida de datos personales de los candidatos

Solamente se deben recoger datos fundamentales. Esto quiere decir que, si queremos conseguir más información sobre el candidato, será necesario su consentimiento de manera adicional (Ignacio Gil Pechuán, 2022). Aunque la búsqueda se realice por Internet, también debemos conseguir el consentimiento, porque la información de las redes sociales no es información de libre disponibilidad.

Cuando hablamos de datos especialmente protegidos, nos referimos a ideología, afiliación sindical, religión, creencias, origen racial, salud o vida sexual. También estarían dentro de esta categoría los datos que se desprenden de las pruebas psicotécnicas, puesto que permiten realizar un perfil psicológico del Interesado.

5.14.5. ¿Qué debe tener en cuenta el Departamento de RRHH?

Finalmente, en el proceso de reclutamiento del Departamento de Recursos Humanos, se deben de tener en cuenta los siguientes puntos:

- No anotar información con juicios de valor sobre el entrevistado.
- No guardar datos sensibles comentados en la entrevista si no aportan información necesaria.
- Tener el consentimiento del candidato para guardar toda la información recabada durante el proceso de selección (Cialdini, 2016).

5.15. CONTRATACIÓN

La contratación de personal según (Naranjo R. , 2014) es el cierre de la fase de reclutamiento y selección y la formalización de la entrada del candidato como empleado. Se trata del momento final en el que firma el contrato y se aplican los ajustes legales necesarios.

Dicho lo cual, hay factores a tener en cuenta. No solo los aspectos legales, sino la negociación sobre el contrato de trabajo en sí mismo.

5.15.1. Consejos para el proceso de contratación de personal

El proceso de contratación de personal es fundamental para el éxito de cualquier organización. En ese caso es necesario negociar y hay que tener en cuenta algunos aspectos para el proceso de contratación de personal, según varios autores (Bahamon, 2014) (Castañeda, 2019)

1. Definir Claramente las Necesidades del Puesto:

- Antes de comenzar el proceso de contratación, asegúrate de comprender completamente las necesidades y requisitos del puesto. Define las responsabilidades, habilidades y experiencia necesarias.

2. Crear una Descripción de Trabajo Detallada:

- Elabora una descripción de trabajo que refleje con precisión lo que se espera del candidato. Incluye detalles sobre las responsabilidades, cualificaciones, ubicación y cualquier otro requisito relevante.

3. Utilizar Varios Canales de Reclutamiento:

- No te limites a una sola fuente de reclutamiento. Utiliza una variedad de canales, como sitios web de empleo, redes profesionales, referencias de empleados actuales, agencias de contratación, etc.

4. Evaluar a los Candidatos de Manera Integral:

- Realiza entrevistas, pruebas de habilidades, evaluaciones de personalidad y verificaciones de referencias para obtener una visión completa de los candidatos. No te bases únicamente en la entrevista.

5. Promover la Diversidad y la Inclusión:

- Fomenta la diversidad en tu lugar de trabajo. La diversidad de género, etnia, experiencia y antecedentes puede enriquecer tu organización.

6. Comunicación Clara y Transparente:

- Mantén una comunicación clara y transparente con los candidatos en cada etapa del proceso. Esto incluye proporcionar retroalimentación oportuna y mantener a los candidatos informados sobre el estado de su solicitud.

7. Evaluar la Cultura de la Empresa:

- Asegúrate de que los candidatos se ajusten a la cultura de la empresa. La cultura organizacional es esencial para el compromiso y el rendimiento a largo plazo.

8. Verificar Referencias y Antecedentes:

- Realiza verificaciones de antecedentes y contacta a las referencias proporcionadas por los candidatos para confirmar su historial de empleo y cualidades personales.

9. Capacitación y Desarrollo Continuo:

- Prevé programas de capacitación y desarrollo para nuevos empleados. Esto contribuye a su integración y mejora su rendimiento a largo plazo.

10. Evaluar el Ajuste a Largo Plazo:

- No solo contrates pensando en el corto plazo. Considera si el candidato tiene potencial para crecer y contribuir al crecimiento a largo plazo de la organización.

11. Evaluar Habilidades Técnicas y Habilidades Interpersonales:

- Además de las habilidades técnicas, considera las habilidades interpersonales y la capacidad de adaptación del candidato. Estas son cruciales para trabajar en equipo y en un entorno en constante cambio.

12. Mantener una Base de Datos de Talentos:

- Incluso si no seleccionas a un candidato en un proceso específico, considera mantener una base de datos de talentos para futuras oportunidades.

5.16. PROCESO DE INDUCCIÓN

La inducción es definida por Alles (2019), como la etapa puente entre el momento en que la persona inicia la relación laboral y cuando se hace cargo efectivamente de su puesto. La inducción es necesaria para que cada colaborador se interiorice tanto respecto de la nueva organización como de las funciones y responsabilidades a su cargo. En resumen, la inducción hace referencia a actividades formativas mediante las cuales se le presenta a un nuevo colaborador la organización y el puesto de trabajo.

El propósito fundamental de un programa de inducción, es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen

desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.

Para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción deberá contener básicamente tres etapas que van en concordancia con la adecuada promulgación y conocimiento de estos:

1. Inducción general: información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización.
2. Inducción específica: orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.
3. Evaluación: evaluación del proceso de inducción y toma de acciones correspondientes (Ispring, 2023)

Es fundamental que se le dé a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

5.17. ETAPAS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

Las etapas del proceso de inducción bien aplicadas facilitan la incorporación de un nuevo empleado a la empresa y esta aplicación puede condicionar positivamente toda su carrera en la empresa, de ahí el interés por promover la inducción de personal en las empresas. La llegada de un nuevo trabajador a la empresa suele ser el resultado de un largo proceso de selección de personal en el que se ha optado por las candidaturas más idóneas para cubrir los diferentes puestos vacantes. Sin embargo, muchas empresas apenas conceden importancia a la inducción de personal, es decir, a facilitar su incorporación a la empresa (Aguilar, 2017).

En el sector financiero, sin embargo, se ha logrado al menos en el área operativa disminuir esta estadística común para otro tipo de empresa. Es así que tomando las estadísticas de los bancos más grandes del país se cuenta con las siguientes estadísticas positivas en los procesos de inducción.

- Promoción de la inducción 85 %
- Inducción receptada 80 %
- Efectividad del proceso 82 %
- Socialización u oferta de inducción en la promoción de la vacante
- Inducción realizada por el personal 89 %

5.17.1. Inducción general o inducción a la organización

En esta primera etapa del proceso de inducción, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de este, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema (Aguilar, 2017).

Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa son vendedores o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

En esta etapa se deberá presentar, entre otra, la siguiente información:

- Estructura (organigrama) general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa (ventas en pesos o toneladas al año).
- Presentación del video institucional y charla motivacional.
- Productos, artículos y servicios que produce la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
- Certificaciones actuales, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.
- Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
- Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización.
- Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.

- Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.
- Varios (Vigilancia y seguridad interna, dotación general, ubicación de baños, comedor y vestieros, salidas de emergencia y otros).
- Políticas y compromiso de la gerencia o de la dirección de la empresa con la salud y la seguridad, y capacitación general en salud ocupacional y seguridad industrial.

Sobre este último punto, es importante resaltar que la salud ocupacional es responsabilidad de la empresa y está a cargo del personal dirigente; por lo que es responsabilidad de los funcionarios con nivel de dirección y coordinación, ofrecer adecuadas condiciones de trabajo, controlar la adopción de medidas preventivas en el desarrollo de las actividades laborales y velar por la cobertura total del personal a su cargo (Bravo, 2023).

De igual forma, la compañía debe atribuirle tanta importancia a la seguridad como a la producción, a la calidad y al control de los costos, ya que se trata de convencer al trabajador de que él es responsable de la seguridad de su trabajo.

Alles (2019), se refiere a esta componente del proceso de inducción como inducción a la organización, menciona que es llevada a cabo por el área de recursos humanos, se le presenta al nuevo colaborador la historia de la organización, sus características principales, objetivos, productos y/o servicios, misión y visión, políticas y toda otra información que le permita conocer lo más profundamente posible su nuevo lugar de trabajo.

5.17.2. Inducción específica o inducción al puesto

En esta segunda etapa del proceso de inducción, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo (Bizneo, 2020). Es supremamente importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, cómo lo puede hacer (o cómo se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente.

Esta etapa, generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas.

Entre otra, se deberá presentar la siguiente información de acuerdo con (Ignacio Gil Pechuán, 2022) (Ispring, 2023) (Valencia, 2019):

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: breve información sobre la forma en que será entrenado en su oficio, el responsable y los objetivos del plan.
- Estructura (organigrama) específica, y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- Diagrama de flujo de generación o producción de los productos y subproductos o servicios, las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo.
- La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuáles son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.
- El manual de funciones para el cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de terceros, etc.
- El sistema de turnos de producción, las rotaciones y los permisos: es necesario que se le comunique lo relativo a horarios de trabajo, alimentación, pausas, permisos para ausentarse del puesto de trabajo, cuál es el sistema de rotación de los turnos, etc.
- El panorama específico de factores de riesgo, de acuerdo a la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa: es indispensable que las personas conozcan los riesgos a los que se someterán mientras desempeñan sus funciones y las medidas de control que se implementan en la empresa para mantenerlos en niveles de baja peligrosidad. Es importante

destacar que en el artículo 62 de la resolución 1295 de 1994, el gobierno nacional a través del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, estableció la obligatoriedad de los empleadores de informar a los trabajadores propios o contratados, sobre los riesgos a que se exponen durante el desarrollo de sus labores. A esto se le llama el derecho de saber de los trabajadores.

- Los estándares o normas de seguridad por oficio: es recomendable entregar una copia de los estándares y procedimientos seguros que el trabajador debe poner en práctica en su puesto de trabajo. Esta información le servirá al empleado como material de consulta
- Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional.
- Mecanismo y proceso para la dotación de ropas de labor: aun cuando parezca evidente, es necesario que el personal dirigente explique lo relativo a la ropa de trabajo. Aquí se debe tratar además lo concerniente al uso de los guardarropas o vestidores, y la reglamentación y procedimientos establecidos para su empleo.
- Equipos de protección personal requeridos en la sección: es preciso que antes de entregárselos, se desarrolle una capacitación que tienda a generar la sensibilización y la consciencia necesaria en el empleado, para lograr con mayor facilidad y grado de compromiso la aceptación de los mismos y la adaptación a su uso permanente. Esta capacitación debe considerar como mínimo los siguientes aspectos:
- El sistema de dotación: es decir cómo y bajo que procedimiento puede el empleado acceder a estos (préstamo o de dotación personal), tanto en horarios diurnos como nocturnos y en días feriados.
- El mantenimiento: se refiere a la forma correcta de asearlos y guardarlos, con el propósito de prolongar su vida útil y mantenerlos en las mejores condiciones de uso.
- Entrenamiento para uso correcto: el futuro usuario debe conocer con toda claridad cuál es la forma técnica y correcta para el empleo de los elementos de protección personal. Es común que debido a la falta de esta información los protectores sean utilizados en forma incorrecta disminuyendo por esta causa la eficiencia del mismo con lo cual se somete el trabajador a una

falsa protección. Se debe tener en cuenta que aun cuando la persona manifieste que conoce el modo de usarlos, se debe efectuar un reentrenamiento para verificar tal afirmación.

- Estándares de disciplina aplicados a quien no los emplee: el trabajador debe conocer todo lo relativo al sistema disciplinario usado en la empresa para el control de los estándares de seguridad establecidos, que se encuentran establecidas en el reglamento, interno de trabajo, en el reglamento de higiene y seguridad de la empresa y en el artículo 22 del Decreto ley 1295 de 1994.
- Procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo: las principales finalidades de este espacio son las de lograr que se mejore el registro de los reportes de accidente de trabajo y que se disminuyan las posibilidades de agravamiento o complicación de lesiones aparentemente leves, que resultan como consecuencia de estos siniestros.
- Procedimientos básicos de emergencia: todo personal dirigente debe cerciorarse de que, en la etapa de inducción, el trabajador conozca las emergencias más comunes que se pueden presentar, las salidas y vías de evacuación, la ubicación de los extintores y otros aspectos generales que la empresa considere conveniente tratar en este momento, de acuerdo a la clase de riesgo de su actividad económica.

Toda esta información debe tratarse con especificidad, dado que de ella dependerá en buena medida el nivel de desempeño en el proceso del nuevo empleado.

Todos los aspectos tratados en este proceso, deben estar por escrito y se debe de suministrar una copia al trabajador, para que los use como documentos de consulta permanente. La empresa debe guardar registros escritos y firmados por el nuevo empleado, como constancia de haber recibido la capacitación en todas las actividades realizadas en este proceso de inducción.

Alles (2019), se refiere a esta componente del proceso de inducción de personal como inducción al puesto, menciona que es usualmente el jefe directo quien la lleva a cabo, en ella se le explica al nuevo colaborador sus principales responsabilidades y tareas, procedimientos específicos en relación con la función, uso de maquinarias u otros equipos o herramientas necesarias para realizar su trabajo. Así mismo, la inducción al puesto incluye desde la entrega de ropa de trabajo (si corresponde) hasta la presentación ante sus nuevos compañeros de trabajo y demás indicaciones relacionadas con la vida cotidiana en el puesto.

5.17.3. Evaluación de la inducción

Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (reinducción, refuerzos y otros).

Esta evaluación se debe de hacer, con base en los documentos de registro donde consta que se recibió la capacitación por parte del trabajador.

Adicionalmente, es recomendable, realizar evaluaciones periódicas de algunos cargos y funciones específicas según criterios propios de cada empresa, ya que en el día a día de las labores y ocupaciones, los procesos pasan a realizarse de forma mecánica, y pueden ser causal de errores de proceso, daños de maquinaria y hasta de promotores de riesgos accidentes.

Generalmente, este tipo de evaluaciones no están consideradas dentro de los programas del ciclo operativo PHVa (Planear, Hacer, Verificar y actuar), pese a que se llevan algunos indicadores que se ajustan de forma correctiva.

Por último, es importante recalcar que se debe de mantener una motivación permanente del personal, ya que esta es el impulso que permite mantener la continuidad de la acción. Un buen proceso de inducción no merece terminar en una falta de motivación.



Figura 5.1. Esquema general del proceso de inducción de personal
Fuente: Naranjo (2019).

5.18. EL COMPROMISO Y ACOMPAÑAMIENTO POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN SON FUNDAMENTALES

Es un hecho que, de forma paralela al proceso de inducción, se debe ir presentando una motivación por parte de los directivos del cargo (jefes inmediatos), como acompañamiento y sostenimiento de un excelente ambiente laboral (Robles, 2022). Por lo tanto, no se puede definir exactamente cuándo termina la inducción ni cuando empieza la motivación; pero independiente de esto, al iniciarse cualquiera de los dos programas se comienza a integrar al personal al desarrollo del sentido de pertenencia por la empresa.

Hubo una época en que se creía que la única manera de conseguir que el trabajador hiciera un esfuerzo adicional era pagándole más, otorgándole mayores prestaciones y si eso no daba resultado, amenazándole con el despido. En la actualidad, la administración sabe que ni más dinero, ni más beneficios dan por resultado una mayor productividad (Robles, 2022).. Hoy en día, un número cada vez mayor de organizaciones llegan a la conclusión de que la forma más segura de obtener la colaboración plena del trabajador es motivándolo” según dice Jesús Encinas, y actuando mediante mecanismos que promuevan un funcionamiento adecuado de la organización y haga que las personas se sientan más satisfechas.

Todo esto parte de un compromiso gerencial por parte de los directivos de la organización como tal, y es por esto que aquí radica el éxito o no de todo proceso de inducción y motivación de una compañía.

5.19. BENEFICIOS DE UN BUEN PROCESO DE INDUCCIÓN

Independiente de que exista o no la cuantificación real de la incidencia de un proceso de inducción sobre el estado de resultados de una organización, se puede considerar de una forma aproximada la visualización de este, mediante la consideración de los siguientes puntos que se ven favorecidos por un buen proceso de inducción de acuerdo con (Ramírez, 2020):

- Se cuenta con toda una cantidad de documentación escrita, que sirve como material de consulta permanente por parte de los empleados, la cual disminuye los tiempos, posibilidades de errores y costos del proceso de inducción y

de capacitación por parte de los empleados mismos de la organización, al evitar la improvisación de este al momento de dictarla. Adicionalmente, y desde el comienzo, se fomenta y promueve la cultura de la documentación del conocimiento, en donde se busca que todo quede por escrito, en pro de favorecer la continuidad y disminuir la concentración de la información.

- Se logra una mayor productividad, ya que el trabajador estará listo para el desempeño completo de sus funciones (para las que fue contratado) en un tiempo menor comparativamente contra una organización sin un buen proceso de inducción definido. Como ejemplo consideremos que un trabajador puede comenzar a desarrollarse al 100 % de su potencial en 30 días, contra un período de tiempo de 45 días.
- Los manuales y capacitaciones del personal, disminuyen los riesgos y los accidentes al interior de la organización, y favorecen la promoción de una cultura segura. Esto a su vez, se puede reflejar en la disminución del valor de las pólizas de seguros, de los costos internos por incapacidades, a RP y otros.
- El conocimiento y la capacitación específica en el área de trabajo, disminuye los riesgos y daños de la maquinaria, de los procesos y del personal mismo. Esto se puede reflejar en los costos de mantenimiento, disminución de producto no conforme y accidentes de trabajo.
- El conocimiento físico de la organización, evita las pérdidas de tiempo por desconocimiento, genera bienestar en las personas (la mayoría de la gente no pregunta por pena), y favorece el ambiente de trabajo; en cuanto al conocimiento global de la organización, se favorece la buena imagen corporativa, y en ocasiones, es generador de ventas indirectas por recomendación del personal de la empresa.
- Se ahorra dinero por el buen uso y mantenimiento de los equipos de protección personal (seguridad industrial), ya que independientemente del buen uso o no de estos equipos, la empresa debe de reponerlos por la seguridad del empleado.
- Se favorece el sentido de pertenencia del personal, con lo cual la gente trabaja mejor y puede ser más efectiva (eficiente + eficaz) al estar más comprometida. Cuando la gente conoce el pasado (historia), el presente, el

futuro (hacia dónde vamos), los objetivos, sabe lo que va a obtener y cómo hacerlo, se pone la camiseta de la organización.

- Se mejora la comunicación interna entre todo el personal, lo cual evita errores, facilita y agiliza los trabajos interdisciplinarios y favorece el buen ambiente y clima organizacional. La idea es lograr generar una cultura de apoyo y ayuda al recién ingresado a la organización.
- Es un primer proceso motivador interno, el cual induce a las personas a trabajar mejor, con más ánimos y empeño en las funciones para las que fue contratado.

El autor (Salgado, 2021) menciona que en cierta forma, y como consecuencia de todo lo anterior, de una motivación permanente, más toda una serie de políticas que favorezcan el crecimiento personal y profesional de los empleados, se favorece la disminución de la rotación del personal, evitando así la fuga de conocimiento; lo cual a su vez, induce indudablemente a incurrir nuevamente en los costos, tiempos y cambios que trae consigo todo proceso de inducción.

Para finalizar, no está de más recordar que todo buen proceso de inducción, deberá ser actualizado y complementado permanentemente a la altura de la organización, dado que las empresas, tiempos, objetivos, proyectos y en general todo es cambiante y se modifica día a día.

Sabías que:

El primer día de trabajo, es clave

Según el estudio Support, Undermining, and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Days realizado por la revista estadounidense “academy of Management Journal” en 2013, hasta el 4 % de los nuevos empleados abandona tras el primer día.

Por lo tanto, el apoyo durante estas primeras jornadas puede tener una gran trascendencia, sin tener en cuenta si el comportamiento se corrige o no más adelante.

Lo importante es crear una atmósfera acogedora desde el momento en el que el nuevo empleado entra en nuestra empresa. Pero esta labor no es solo de Recursos Humanos, sino que directivos y compañeros deben estar formados y saber cómo dar la bienvenida a los nuevos miembros del equipo.

Aunque es importante la atmósfera laboral y la bienvenida de la plantilla, es fundamental que se le proporcionen documentos para comprender el funcionamiento de la empresa, cómo es el negocio y, al mismo tiempo, se le explique el funcionamiento de las herramientas y recursos que va a necesitar. Hablamos de onboarding (Ispring, 2023).

5.19.1. La importancia de un buen onboarding el primer día de trabajo

El onboarding o el proceso de incorporación de nuevos empleados es un procedimiento creado con la finalidad de apoyar a los trabajadores durante su integración en la empresa para que esta sea exitosa. Lo ideal no es que resuma el primer día de trabajo, sino que se trate de un proceso a medio y largo plazo que abarque hasta varios meses después de la incorporación del empleado (Ispring, 2023).

A pesar de lo similar de los conceptos, no debemos confundir el onboarding con la inducción. La inducción tiene un fin formativo y, como tal, es breve. Mientras que el proceso de onboarding alude más a la integración y por lo tanto es necesario que se extienda durante un periodo de tiempo más alargado (Ispring, 2023).

La segunda diferencia fundamental entre ambos conceptos es que la inducción tiene un carácter unidireccional ya que es la empresa la que proporciona una formación objetiva al trabajador (Ispring, 2023)

Por el contrario, el onboarding debe ser un proceso donde ambas partes dialogan e interaccionan para diseñar un plan de integración que se adecue a los requerimientos del carácter del empleado y de la filosofía de la empresa.

Cada vez está más presente en las empresas que para asegurar el rendimiento hay que cuidar todas y cada una de las fases del ciclo de vida del trabajador.⁵

⁵ por ejemplo, en los primeros días el onboarding es clave para que el trabajador se adapte a sus funciones y compañeros y, en contraposición, también hay que cuidar su desarrollo, formación e incluso salida.

5.20. ¿QUÉ HACER CON LOS CANDIDATOS NO ELEGIDOS?

Dentro de la dificultad de los procesos de reclutamiento, tener la capacidad de aprovechar aquellos candidatos que cumplían casi todos los requisitos en un anterior proceso de selección supondrá para el departamento de reclutamiento un importante ahorro de tiempo, la optimización de los recursos disponibles y una buena imagen de marca de empleador.

Una interacción permanente con aquellos candidatos que no han sido elegidos en un proceso de selección es una eficaz estrategia de futuro para la empresa, a la vez que aporta nuevas oportunidades a aquellas personas que no consiguieron hacerse con el puesto en un proceso anterior.

Son muchos los candidatos entrevistados que se quejan del silencio en la fase posterior, de la ausencia total de información, de la falta de noticias. La sensación de sentirse ninguneados, de no recibir ni el sí ni el no es malo tanto para la reputación de tu empresa como sitio ideal para trabajar, como para la imagen que tiene la sociedad de los profesionales que nos dedicamos a los Recursos Humanos.

CAPÍTULO VI

6. SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL SISTEMA FINANCIERO

Objetivos del capítulo

- Definir la evaluación del desempeño de Talento humano en las organizaciones.
- Establecer las características de la evaluación personal
- Enumerar las técnicas de evaluación del Talento humano en las empresas.



6.1. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

S.L. Dolan, R. Valle Cabrera, S. E. Jackson y R.S. Schuler, (2020) la evaluación del rendimiento se define como: "un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro".

Por su parte, I. Gil, L. Ruiz y J. Ruiz en el libro "La nueva dirección de personas en la empresa" (2022) le dan un punto de vista más humano con esta definición:

"La evaluación de desempeño laboral supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para precisar sistemá-

ticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personal, así como su contribución a objetivos previstos".

Se puede resumir, por tanto, como el proceso sistemático para medir y evaluar, de la forma más objetiva posible, el trabajo de un empleado durante un período concreto y su contribución a los objetivos de la empresa. Para llevar a cabo una evaluación de desempeño es importante llevar a cabo una serie de acciones enfocadas a obtener el feedback necesario para evaluar al empleado. Esta gráfica representa los pasos a seguir en el proceso estándar:



Figura 6.1. Proceso de revisión del desempeño.
Fuente: Kenjo (2021).

¿Qué herramientas pueden utilizarse para motivar mejor a la gente y promover el crecimiento profesional dentro de un ambiente de trabajo transparente y con objetivos claros?

Los profesionales de RR. HH. disponen hoy en día de herramientas que les permiten gestionar tanto procesos operativos del área como procesos vinculados

al desarrollo y evaluación del empleado que resultan beneficiosos para su motivación y retención en la compañía.

La performance review, de acuerdo con (Henriquez, 2012) también conocida como evaluación de rendimiento, es una apreciación sistemática de cómo una persona se desenvuelve en su puesto y de su potencial de desarrollo futuro (p. 2). La digitalización de este proceso genera resultados más efectivos para la empresa y el empleado porque:

Se tendrá toda la información histórica de las evaluaciones centralizada y disponible para su análisis en un único sistema. Así se facilita la detección del talento interno y se pueden diseñar planes de desarrollo de carrera o promoción de empleados con base en la información objetiva del rendimiento (Henríquez, 2012, p. 3).

Será posible identificar fortalezas y aspectos a mejorar utilizando funcionalidades propias de la herramienta que muestran el nivel de cumplimiento o incumplimiento de objetivos y el desarrollo de habilidades.

La entrega de feedback a los empleados es una forma de motivarlos a enfrentar nuevos desafíos y mejorar su desempeño a través de conversaciones sinceras y con información precisa sobre su rendimiento pasado y esperado. Lo cual, repercute positivamente en el “salario emocional” y aumenta las posibilidades de retención (Henríquez, 2012, p. 5).

El principal objetivo de medir el rendimiento de los trabajadores es evaluar y ayudar a mejorar su desempeño y aumentar su potencial, así como el valor que pueden aportar a la empresa en el futuro. Sin embargo, también se persiguen otros fines como proporcionar feedback, mejorar la comunicación, comprender las necesidades de los empleados (Kenjo, 2023).

Ahora bien, distinguiendo cada uno de estos componentes se puede definirlos:

- 1.- Ofrecer feedback :proporcionar al empleado información objetiva de cómo ha sido su trabajo en los últimos meses, así como comunicar las expectativas por parte de la empresa (Kenjo, 2023).
- 2.- Decidir ascensos: el proceso de evaluación proporciona datos objetivos para tomar decisiones sobre quiénes están preparados para asumir nuevas responsabilidades (Henriquez, 2012).

- 3.- Decidir despidos: cuando hay que reducir el tamaño del equipo, la evaluación también resulta útil para detectar perfiles valiosos y aquellos de los que se pueden prescindir (Kenjo, 2023).
- 4.- Fomentar el rendimiento: el análisis del rendimiento señala las áreas en las que cada empleado debe mejorar para incrementar su desempeño (Kenjo, 2023).
- 5.- Aumentar la motivación: cualquier profesional desea estar bien considerada dentro de su empresa. Si esto se mide y se tiene en cuenta, la plantilla estará más motivada y tratará de obtener los mejores resultados posibles (Kenjo, 2023).
- 6.- Establecer objetivos: establecer metas ayuda a impulsar el rendimiento de los empleados. La evaluación permite establecer objetivos y medir los logros alcanzados (Kenjo, 2023).
- 7.- Reducir el bajo rendimiento: este proceso también sirve para que los responsables de equipo puedan identificar y ayudar a los empleados que no cumplen con las expectativas a mejorar sus resultados (Kenjo, 2023).
- 8.- Determinar compensaciones: las empresas que trabajan con objetivos encuentran en este método el mecanismo para determinar quién recibe compensaciones por su trabajo y quién no (Kenjo, 2023).
- 9.- Impulsar la formación: al detectar debilidades o áreas de mejora, se recomienda establecer planes de formación interna o de capacitación (Kenjo, 2023).
- 10.- Mejorar la gestión de recursos: la evaluación de desempeño brinda a las empresas la información que necesitan para asegurarse de tener el talento que necesitan para su futuro (Kenjo, 2023).
- 11.- Validar contrataciones: solo cuándo se evalúa el desempeño de la plantilla actual de la empresa se puede saber si es necesario contratar nuevos perfiles (Kenjo, 2023).
- 12.- Mejorar el rendimiento general de la organización: cuando todo el equipo conoce sus objetivos y trabaja en base a ellos, mejora el funcionamiento de la organización y su rendimiento (Kenjo, 2023).



Figura 6.2. Beneficio de la evaluación del desempeño.
Fuente: Sesame (2022).

6.2. EVALUACIÓN DE LA TAREA

La evaluación de la tarea, también conocida como la evaluación del desempeño laboral, es una parte fundamental de la gestión del talento humano en cualquier organización. Su importancia radica en varios aspectos clave (Espinell, 2021). Lo que mueve a una empresa son las tareas que realizan las personas dentro de esta. Sin ellas, no hay producción ni crecimiento. Por eso, necesitas evaluar el desempeño de cada una y ver si en realidad son rentables para tu empresa.

Las empresas tienen la imperiosa necesidad de disponer de sistemas efectivos de evaluación del trabajo que realizan las personas para poder realizar los ajustes que les permitan lograr sus objetivos. Uno de estos sistemas es la evaluación o supervisión del rendimiento laboral de los empleados.

6.2.1. ¿En qué consiste exactamente la evaluación del rendimiento laboral?

De acuerdo con Torres (2020) la evaluación consiste en:

- Es un proceso sistemático.
- Tiene carácter periódico.

- Sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo.
- Pone de manifiesto los puntos fuertes y débiles de cada individuo, con el fin de ayudarlo a mejorar.
- Su objetivo es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia o las cualidades de alguna persona en el desarrollo de unas acciones o actitudes. En este caso, ayudará también a determinar si las cosas se están haciendo de la forma correcta para, en caso contrario, detectar a tiempo ineficiencias y corregirlas (Sánchez, 2012, p. 58).

La evaluación del rendimiento laboral puede entenderse en este ámbito como el conjunto de actitudes y comportamiento laboral de la persona en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones (Sánchez, 2012, p. 58).

Esta evaluación del rendimiento constituye una fuente imprescindible de información que permite medir el éxito de la organización empresarial.

Crear buenos sistemas de evaluación del rendimiento no es una tarea fácil. Existen dos formas de medir el rendimiento laboral:

- Evaluando los resultados: es decir, midiendo aquello que se consigue, lo que alcanza o produce el empleado con su labor. Aquí lo importante es la cantidad de objetivos alcanzados.

Evaluando el desempeño de los trabajadores: considerando la forma o modo de actuar en el trabajo. Aquí la personalidad del empleado juega un papel muy importante que debe también analizarse detenidamente y sin perder la objetividad (Sánchez, 2012, p. 61).

Aunque, diferentes expertos en la materia y consultores de recursos humanos, consideran que la situación ideal es combinar ambas orientaciones, logrando una evaluación mucho más completa.

6.2.2. Los problemas de la evaluación del rendimiento

De acuerdo con (Paredes, 2021) sea cual sea la orientación elegida, la evaluación del rendimiento en el entorno laboral puede presentar problemas y dar fallos. Mientras que los primeros obedecen fundamentalmente a la elección de los responsables de la evaluación, de entre los segundos podrían destacarse los siguientes, que son algunos de los más recurrentes:

1. La elección del objeto de la evaluación, o lo que se mide: que, en muchas ocasiones, no está relacionado con las prioridades estratégicas de la organización. Para evitar este fallo se deben fijar los objetivos individuales en conexión con los objetivos generales de la compañía (Paredes, 2021).
2. La falta de implicación de la alta dirección con el sistema de evaluación: ya que generalmente tiende a percibir que estas acciones de supervisión son exclusivamente del área de RRHH, cuando no tiene por qué ser así (Paredes, 2021).
3. La falta de motivación de los directivos a los que se les asignan estas tareas: que a veces las consideran como una carga que asumen con cierta resignación al ocuparles un valioso tiempo que preferirían dedicar a sus funciones principales. Para hacer frente a las dificultades que pudieran surgir en el proceso de evaluación y solventar la falta de estímulos, es necesario proporcionarles una formación específica en las habilidades técnicas y sociales necesarias para realizar esta actividad (Paredes, 2021).
4. El miedo a realizar valoraciones negativas. Los directivos rehúyen los conflictos con las personas que pudieran derivarse de la realización de evaluaciones negativas y, por eso, muchos terminan optando por minimizar las diferencias haciendo valoraciones medias y de carácter homogéneo, que carecen de utilidad.
5. La centralización excesiva de las políticas de recursos humanos: ya que la actuación de mandos intermedios o responsables de personas hace muy difícil la toma de decisiones en materias que afectan al personal de la empresa.

Los métodos a emplear se decidirán en función de las características particulares de cada negocio. Lo importante es que haya alguien que evalúe el rendimiento y que esto se haga de forma sistemática, no basándose en la intuición ni en las relaciones personales. De la misma manera, hay que dar a los aspectos cualitativos la importancia que tienen y no decidirlos de forma arbitraria, algo obvio, pero que nunca sucedería con la parte cuantitativa.

Otro de los problemas más habituales es la elección de los responsables de llevar a la práctica esta evaluación el rendimiento.

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la empresa, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse a distintas personas, aunque, por supuesto, en función de su tamaño, características y modo de organización serán unos u otros quienes se encarguen. Generalmente, los actores que pueden intervenir en esta evaluación son:

- El gerente: en la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación (Valencia, 2019).
- El propio empleado: las organizaciones más democráticas permiten que sea el mismo individuo quien responda por su desempeño y realice su auto evaluación; siempre y cuando ésta se ajuste a la realidad y no esté desvirtuada (Pedraza, 2020).
- El jefe de departamento: el responsable de un grupo o departamento también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más (Ríos, 2021).
- El departamento de RR.HH.: en este caso, el área de recursos humanos o de personal, responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Para ello, se basan en aspectos genéricos, debido a que es imposible que entren en más detalle (Brazzalotto, 2012).
- Una comisión de evaluación: en algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por trabajadores pertenecientes a diversas áreas o departamentos de la compañía (Montoya C. , 2016). En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas.

Para llevar a cabo una buena evaluación del rendimiento es importante conocer puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los empleados y la precisa definición de sus funciones y tareas.

6.2.3. Gestión del rendimiento vs evaluación del rendimiento

En los últimos años, las tendencias están más orientadas hacia la gestión del rendimiento que hacia la evaluación del rendimiento. La principal característica de la gestión consiste en evolucionar hacia un enfoque que analice y dé importancia al rendimiento de las personas y no a la forma de medirlo, en contraposición con la evaluación (Benko, 2019).

La gestión del rendimiento puede ser vista como un proceso de articulación de los objetivos organizativos e individuales puesto al servicio de la estrategia de la organización. Así pues, el rendimiento individual debe entenderse como contribución al rendimiento organizativo global de la empresa.

La meta que se pretende conseguir es reflejar que los objetivos personales o rendimiento del individuo están íntimamente relacionados con los de otros departamentos y con los generales de la empresa (Asana, 2022). De este modo, los empleados entienden que están al servicio de un proyecto más grande y que su esfuerzo está relacionado con la estrategia global de la compañía.

Para poder evaluar de manera completa y efectiva a tus empleados, es necesario abordar la evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva completa que incluya las cuatro áreas o factores implicados:

- Productividad y calidad del trabajo
- Eficiencia
- Formación adquirida
- Objetivos conseguidos (Fiallos R. , 2020)

Estas cuatro áreas afectan de manera directa al desempeño laboral y, por lo tanto, deberán ser tenidas en cuenta en la evaluación. Esto permitirá detectar tanto las fortalezas como las debilidades de los trabajadores y de la propia compañía, y adaptar la respuesta de la mejor manera posible para aportar las soluciones más adecuadas en cada caso.

Productividad y calidad del trabajo

A la hora de realizar la evaluación del desempeño laboral, la productividad es uno de los factores clave. Se entiende por productividad la cantidad de trabajo que un empleado saca adelante durante su jornada laboral. En este sentido, es importante contar con una plantilla productiva, así como conseguir incentivar esa productividad, facilitando las herramientas y los procesos que sean necesarios para lograrlo (Zuleta, 2023).

No obstante, hay que tener en cuenta que nunca se debe poner en riesgo la calidad de lo que la empresa produce en favor de la cantidad de trabajo que esta realiza. No se debe olvidar que la calidad de un trabajo es totalmente subjetiva, y que medir la calidad del trabajo producido depende mucho del tipo de sector en el que nos movamos, así como de las tareas específicas asignadas a cada trabajador.

Eficiencia

Otro de los factores que se tienen que tener en cuenta a la hora de realizar la evaluación del desempeño laboral es la eficiencia. La eficiencia es el resultado de maximizar la productividad con un mínimo esfuerzo o gasto. Un trabajador eficiente es aquel que es capaz de desarrollar sus tareas en el mínimo tiempo posible y haciéndolo con un resultado óptimo. Para ello, es indispensable facilitar a los trabajadores los procesos y herramientas de gestión de proyectos adecuadas, que serán, en gran medida, el primer requisito necesario para que los trabajadores puedan aumentar su eficiencia en el trabajo (Zuleta, 2023).

Formación adquirida

El siguiente factor que se tiene que valorar a la hora de hacer la evaluación del desempeño laboral es la formación adquirida. Todos sabemos la importancia que tiene la formación en el crecimiento profesional de los empleados. Pero también el papel crucial que juega en el crecimiento de la propia empresa. Un trabajador formado es un trabajador preparado para ayudar a su compañía a alcanzar todos los objetivos que se proponga. Por lo tanto, invertir en la formación del empleado es invertir en la propia empresa.

Eventos, charlas, convenciones, congresos, desayunos profesionales. Todas estas posibilidades de fomentar la formación de los empleados son enormes, y deben ser utilizadas por las compañías para hacerlos crecer y desarrollarse. La clave está en seleccionar qué áreas formativas necesitamos reforzar en la

compañía, y qué empleados son los más susceptibles de recibir dicha formación (Zuleta, 2023).

Los objetivos conseguidos

Finalmente, el último gran factor que se debe tener en cuenta cuando se haga la evaluación del desempeño laboral es el relativo a los objetivos conseguidos. Para el buen rendimiento laboral de los empleados, es importante que estos conozcan a la perfección cuáles son sus objetivos. Es decir, qué se espera de ellos. En este sentido, es importante pactar con los empleados unos objetivos realistas y alcanzables en un tiempo concreto, ya que lo contrario creará la sensación de que los objetivos son inalcanzables y esto generará desidia o falta de compromiso por parte del trabajador. Además, no debemos olvidar que es la empresa quien debe facilitar a los empleados toda la formación, herramientas y recursos necesarios para alcanzar los objetivos fijados (Zuleta, 2023).

6.3. EVALUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES

La evaluación del personal es el proceso en el que se mide el desarrollo de una persona con el fin de evaluar su bienestar emocional y su salud mental, identificado indicadores de riesgo o trastornos psicológicos. El fin de la evaluación es confirmar o descartar un diagnóstico u identificar los retos del desarrollo para realizar un programa de trabajo que tenga una intervención asertiva.

Es importante destacar que la evaluación de las características personales es un campo en constante evolución (Maslow, 1954). Se han desarrollado numerosas herramientas y enfoques a lo largo de los años para evaluar y comprender mejor la personalidad de las personas. Estos autores y sus teorías proporcionan una base sólida para el estudio y la evaluación de las características personales, pero existen muchas otras teorías y enfoques que también han contribuido a este campo. En esta evaluación tendrá mucho que imponer la evaluación psicológica.

Evaluación de Psicología: La evaluación vocacional es el proceso en el que se mide los intereses y aptitudes de un individuo con el fin de reflejar las probables vocaciones para las que pudiera desempeñarse con mayor destreza (Palacios L. , 2018).

6.4. TIPOS DE EVALUACIÓN

La evaluación en talento humano es un proceso esencial en la gestión de recursos humanos (Domínguez, 2008) que permite a las organizaciones comprender, medir y mejorar el desempeño de su personal. Se trata de un componente crítico para el reclutamiento, el desarrollo profesional y la retención de empleados. La forma en que se lleva a cabo la evaluación de los recursos humanos puede variar significativamente según los objetivos y las necesidades de una organización en particular.

En este contexto, existen varios tipos de evaluación en talento humano, cada uno con su propio propósito y enfoque específico. Estos métodos de evaluación desempeñan un papel clave en la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el personal y en la mejora continua de la fuerza laboral (Lombardo, 2016, pág. 4). En esta exploración, analizaremos algunos de los tipos más comunes de evaluación en talento humano y cómo contribuyen al éxito de las organizaciones en un entorno laboral en constante evolución.

Los tipos de evaluación a lo largo de los años y a medida de las empresas ha ido evolucionando, hoy en día la evaluación está vinculada al área de conocimientos y experticia conjugado con la tecnología.



Figura 6.3. Tipos de evaluación del desempeño
Fuente: Bizmeo (2020).

6.5. FIJACIÓN DE ESTÁNDARES DEL DESEMPEÑO

Los estándares son criterios de desempeño, los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los administradores reciban indicios sobre cómo van las cosas (Navarrete, 2021), y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes.

Existen tipos de estándares, y entre los mejores están las metas u objetivos verificables, como se analizó en la administración por objetivos.

Los estándares son puntos de referencia respecto de los cuales se mide el desempeño real o esperado. En condiciones operativas simples, un administrador podría ejercer el control mediante una cuidadosa observación personal del trabajo que se realiza; sin embargo, en la mayoría de las operaciones esto no es posible por su complejidad y el hecho de que tiene muchas más cosas que hacer y/o que observar personalmente todo el día (Navarrete, 2021).

Los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, preferentemente, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados:

- 1.- Rendimiento de beneficios. Es la expresión de los beneficios obtenidos por la empresa, que resulta de la comparación o relación entre las utilidades y el capital empleado en cada una de las funciones.
- 2.- Posición en el mercado. Estándares utilizados para determinar la aceptación de algún producto en el mercado, y la efectividad de las técnicas mercadológicas.
- 3.- Productividad: Este tipo de modelo debe establecerse no solo para el área de producción, si no para todas las áreas de la empresa.
- 4.- Calidad del producto. Este estándar se establece para determinar la primacía en cuanto a calidad del producto, en relación con la competencia.
- 5.- Desarrollo del personal. Su objetivo es medir los programas de desarrollo de la gerencia, y su efectividad.

- 6.- Evaluación de la actuación. Establece las condiciones que deben existir para que el trabajo, desempeñe satisfactoriamente; sirve para determinar, objetivamente, los límites de productividad del personal de la empresa.

6.6. PREPARACIÓN DE LOS EVALUADORES

Implicaciones del proceso de evaluación.

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen corresponder al departamento de personal. El enfoque específico que se seleccione será influido por los procedimientos anteriores y por los objetivos del nuevo enfoque. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Es factible utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño durante el pasado, en caso de que la función esencial del sistema de evaluación consista en el suministro de retroalimentación (Alles, 2019).

Los métodos de evaluación orientados al futuro, como el sistema de administración por objetivos, pueden centrarse en metas específicas. Las autoevaluaciones o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Sin embargo. Independientemente de la técnica seleccionada por el departamento de personal, es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea. Excepto por lo que hace a las verificaciones de campo los gerentes de línea y los supervisores que habrán de ser los evaluadores de personal, la inmensa mayoría de las veces no suelen estar familiarizados con estas técnicas y es muy probable que no sientan mayor entusiasmo por aprender más al respecto, porque es posible que consideren el proceso de evaluación como una actividad impuesta por el departamento de personal y no como una actividad de interés prioritario en la labor diaria (Benko, 2019).

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores poseen mayor potencial de aceptación. la participación incrementa el interés y la comprensión. Para hacer plenamente operativo un sistema de evaluación, sin embargo, es muy probable que deba recurrir a la capacitación de los evaluadores.

6.6.1. Capacitación de los evaluadores.

Independientemente de que se opte por un método comparativo sencillo o un complicado centro para la operación de núcleos de evaluación, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea. El mero hecho de saber si una evaluación se empleará para tomar una decisión sobre compensación o si se utilizará para una promoción puede cambiar una actitud y una evaluación (Benko, 2019).

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor. A menudo se incluyen en esos manuales pautas para la conducción de las evaluaciones o para que el evaluador pueda obtener retroalimentación, así como definiciones de parámetros esenciales como "muestra iniciativa" o "proporciona ayuda oportuna".

Por lo común, las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir. Durante el proceso se puede proceder a evaluaciones que los asistentes efectúan uno de otro, para proporcionar experiencia a los futuros evaluadores.

En las sesiones de capacitación para evaluadores también suele comentarse la periodicidad de la práctica. La mayor parte de las compañías suele practicar dos evaluaciones formales de cada empleado cada año. En el caso de los nuevos empleados o de los que tienen problemas de desempeño, las evaluaciones pueden llevarse a cabo con mayor frecuencia. Dada la situación inflacionaria que se vive en América Latina desde hace mucho tiempo, son muchas las compañías que revisan sus niveles de compensación dos veces al año, exactamente antes de conceder los aumentos semestrales. Otras compañías se inclinan por practicar una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

6.7. EVALUACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTOS: ¿CUÁLES SON LOS DESAFÍOS PARA ESTA GENERACIÓN?

En un contexto de prácticas laborales cambiantes, sumándole una crisis de salud que perdura en el tiempo, se hace necesario que las empresas reinventen su política de desarrollo de talento. Esta política empresarial, que va desde la identificación del talento hasta la fidelización y el desarrollo de habilidades, debe responder a nuevos retos estratégicos para las empresas (García, 2018). Es probable que estos desafíos evolucionen continuamente durante los próximos meses.

Los resultados del estudio RRHH de Central Test nos han ayudado a comprender las preocupaciones de las empresas acerca de la evaluación y gestión de talentos en el 2023, así como los cambios estratégicos y operativos que contemplan.

Los cambios susceptibles de afectar sustancialmente a las prácticas de gestión de talentos por varios motivos.

Esta crisis y los periodos de confinamiento han acelerado la digitalización de las empresas. Más allá de la necesidad de transformar las prácticas habituales, este fenómeno implica crear nuevos recursos que podrían suponer profundos cambios en la función de los RRHH.

La constante incertidumbre inducida por la crisis ha puesto de relieve la necesidad de agilidad y reactividad en los equipos de trabajo.

La incorporación del trabajo a distancia en las prácticas laborales conlleva un alto riesgo de desvinculación, pero también despierta la necesidad de poder contar con empleados autónomos y proactivos. Una gestión eficaz de los talentos contribuye precisamente a afianzar el compromiso de los empleados favoreciendo su autonomía.

6.7.1. ¿Cómo adaptar su estrategia de adquisición y gestión de talentos a los desafíos del futuro?

La adquisición y gestión de talentos es un elemento fundamental en el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización. A medida que el entorno empresarial evoluciona constantemente, impulsado por avances tecnológicos, cambios en la

dinámica laboral y desafíos económicos, las estrategias de adquisición y gestión de talentos también deben adaptarse (Jara, 2018). En este contexto, adaptar la estrategia de adquisición y gestión de talentos a los desafíos del futuro se convierte en una prioridad estratégica para las empresas que buscan mantenerse competitivas y atraer, desarrollar y retener a los profesionales más talentosos. Para adaptar estas estrategias se necesitará:

1. Identificar de manera fiable qué competencias hacen falta y cuáles son prioritarias para su empresa

El ejercicio es complicado, pero el esfuerzo merece la pena. Para que la empresa pueda seguir siendo competitiva, los responsables de RRHH deben implementar con regularidad una política de evaluación de las competencias requeridas, con la mirada puesta en el futuro (Smowltech, 2022).

Esta estrategia implica tomar en cuenta la digitalización y la automatización de las profesiones, los desafíos culturales y los comportamientos futuros, pero también las deficiencias que urge subsanar.

Esta visión global es imprescindible para liderar eficazmente el proceso de cambio.

2. Dar prioridad al compromiso de los talentos y a la calidad de vida en el trabajo

En un contexto de cambio permanente que afecta negativamente al compromiso, los dispositivos de gestión de talentos y de movilidad interna constituyen valiosas herramientas. Proponer un desarrollo de talentos basado a la vez en las competencias, el potencial, pero también en las motivaciones y aspiraciones de los individuos, permite hacer del compromiso el verdadero objetivo de los RRHH (Olivares, 2021).

Las empresas que sepan abarcar estos retos, proponiendo formas de trabajar razonadas y adaptadas, serán las empresas atractivas del futuro. Aquellas que se hayan atrevido a subirse en marcha al tren del cambio, capaces de garantizar la seguridad y bienestar de sus empleados.

3. Apostar por la agilidad, la reactividad y la creatividad para afrontar los nuevos retos

Hoy más que nunca, la incertidumbre forma parte del día a día de una empresa. Esta incertidumbre pone de manifiesto la necesidad de revisar el despliegue de los recursos humanos de las empresas para adaptar constantemente las competencias a las necesidades del momento (Olivares, 2021).

Un comportamiento ágil implica una capacidad de adaptarse a los imprevistos y a los nuevos acontecimientos, una capacidad de tomar decisiones a pesar de la incertidumbre y la ambigüedad, así como una reactividad y creatividad que permitan gestionar la urgencia de manera apropiada, pero también una cierta proactividad en el propio desarrollo personal y profesional. En otras palabras, la agilidad no consiste en gestionar la incertidumbre generada por los cambios, sino en abrazarla y organizarse en función de ella.

Aunque todavía prevalece la incertidumbre de cara al futuro, las empresas pueden explotar el poder de la tecnología, la gestión de las competencias, la estrategia de la marca empleadora y la fuerza laboral ágil para sentar las bases de una empresa más fuerte, capaz de hacer frente a las dificultades.

6.8. RETROALIMENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN LA EVALUACIÓN

El autor Margalef (2017) manifiesta que la evaluación de desempeño sirve como “un elemento indicador de la calidad de la labor realizada por el área de Recursos Humanos”(p.48).

Si el proceso de evaluación señala que una gran mayoría de colaboradores tienen un desempeño de bajo nivel, podría existir, entonces, muchos empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, ocasionando un alto porcentaje de problemas de personal y un bajo nivel de dinamismo en toda la empresa.

Estos problemas pueden ser generados por el propio Departamento de Recursos Humanos al no seleccionar adecuadamente los candidatos para las promociones o al efectuar un análisis de puesto incompleto o erróneo.

Por lo tanto, dicho Departamento debe evaluar los resultados obtenidos de las evaluaciones del desempeño a la luz de su propia administración.

6.8.1. Preguntas a realizar en las evaluaciones de rendimiento

Una vez se han definido las competencias se analiza la escala de medición, y otros instrumentos como un listado de preguntas para la evaluación de desempeño presencial. Deben de ser elegidas con atención ya que cada una de ellas aporta información diferente. Las preguntas que se realizan en las evaluaciones de rendimiento pueden variar según la empresa, el tipo de trabajo y los objetivos específicos de la evaluación (Amo, 2019).

PREGUNTAS CLAVE

- 1.- ¿Hay algo que quieras decir antes de empezar? Inicia la sesión ofreciéndole la palabra al evaluado para que pueda dar su opinión si así lo desea.
- 2.- ¿Cuál ha sido tu mayor éxito estos meses? Empieza dándole la oportunidad al empleado de hablar de sus logros y ganar confianza en sí mismo para abordar la evaluación.
- 3.- ¿Cuál crees que es tu principal reto el próximo año? Su respuesta mostrará su conciencia sobre el entorno y los desafíos de la empresa.
- 4.- ¿Crees que tus objetivos personales están alineados con los de la organización? Con esta pregunta podrás averiguar si el empleado se siente conectado a la empresa.
- 5.- ¿Cuál sería el siguiente puesto que te gustaría ocupar dentro de la empresa? Es una forma de conocer sus objetivos personales, aspiraciones y obtener información para ayudarle en sus metas.
- 6.- ¿Qué aspectos crees que deberías mejorar? El objetivo en este caso es descubrir si el empleado es consciente de sus limitaciones.
- 7.- ¿Qué habilidades crees que te hacen más eficaz y eficiente en tu trabajo? Esta pregunta permite entender si el profesional encaja bien en su puesto actual.
- 8.- ¿Qué obstáculos te encuentras para alcanzar tus objetivos? El empleado tiene la oportunidad de hablar de posibles mejoras o deficiencias que detecta dentro de la empresa.
- 9.- ¿Dispones de los recursos o herramientas necesarias para realizar tu trabajo? aquí el trabajador puede hablar de cómo podría mejorar su productividad y así favorecer a la empresa.
- 10.- ¿algo más que añadir o que desee preguntar? El evaluador, cierra la sesión dándole la palabra al empleado para que pueda comentar o matizar lo que desee.

REFLEXIONES FINALES

El éxito y permanencia de las organizaciones en un mundo tan competitivo como el que vivimos en la actualidad, no depende de un nuevo software, ni de la adquisición de tecnología de punta; el éxito sólo se logra mediante el trabajo mancomunado de un equipo totalmente comprometido e identificado con los objetivos estratégicos.

Muchas empresas tratan de lograr cambios en sus procesos concentrándose en los aspectos técnicos, tecnológicos y de imagen, dejando de lado los aspectos culturales y psicológicos.

La competitividad de una organización no depende sólo de la calidad de sus estrategias, sino también de las aptitudes, actitudes y motivación del personal que lleva los planes al campo de la acción.

Lamentablemente, hay organizaciones que se comportan como si sus empleados fueran un activo más, que deben administrar y mantener como si fueran máquinas, por ende, si la situación económica no es favorable por alguna causa, son el primer activo a sustituir, ya que hay casos donde directores, Gerentes y Financieros visualizan la nómina como un gasto contable más y no como una inversión a largo plazo, de la cual pueden verse beneficiados en un futuro.

Esta percepción demuestra falta de comunicación entre la alta Dirección y el Departamento de Recursos humanos, conducente a errores en la toma de decisiones trascendentales, sobre los aspectos operativos y funcionales que de forma inminente pueden afectar los objetivos trazados de acuerdo con la política organizacional.

Por otra parte, desde el punto de vista de los empleados, la ética al trabajo se ve afectada, comienzan los conflictos internos y el trabajo en equipo se torna inexistente, no hay motivación, ni participación de los empleados en la planeación estratégica, lo que se traduce en un malestar general, descontento y desmotivación de todos los empleados que a la primera oportunidad laboral que se les presente, simplemente renuncian por mejorar sus condiciones de vida.

En mi concepto particular los departamentos de Recursos Humanos sirven como filtro mediador entre los empleados y directivos, no solo porque deben garantizar que al seleccionar personal nuevo e idóneo, se verifiquen varios factores

críticos, tales como: aptitudes físicas e intelectuales, conocimientos y experiencias específicas, actitudes y perfil psico-social, dicho personal debe estar identificado plenamente con la misión, visión y objetivos de la organización, también deben concentrar los mejores talentos y capacitar a su personal para obtener esa ventaja competitiva.

La capacitación debe ser concebida dentro de los planes estratégicos de la organización, pues los conocimientos que actualmente adquieren sus empleados y directivos no sólo serán de fundamental importancia para utilizar las actuales y futuras técnicas de gestión y producción, sino además para poder concebir los futuros diseños de productos, servicios y procesos. Es aquí donde toma relevancia la importancia de visualizar la nómina como una inversión a largo plazo.

Las empresas exitosas no pueden esperar los requerimientos sobre un determinado conocimiento para actuar en consecuencia, ya que esto afecta la calidad de sus productos, requiere tiempo porque el personal se tarda en adquirir tales conocimientos y experiencias, lo aconsejable y más apropiado es hacerlo en forma proactiva, con lo cual la empresa logrará una ventaja competitiva en relación a sus competidores.

El secreto para que las empresas sean exitosas, depende en primer lugar de las formas de pensar y analizar por parte de sus miembros, posteriormente imponer nuevas metodologías de trabajo o sistemas de gestión teniendo en cuenta el aporte de sus empleados, que sin lugar a duda son el activo más valioso y por el cual toda empresa debe valorar e identificar sus fortalezas convirtiéndolas en oportunidades para el éxito empresarial.

EVALUACIÓN FINAL

1. Pregunta: ¿Qué se entiende por "gestión del talento humano" en una organización?
 - a) El proceso de adquirir y retener empleados sin tener en cuenta su desarrollo.
 - b) La gestión eficaz de los recursos humanos para maximizar el valor y el rendimiento de los empleados.
 - c) La contratación de candidatos sin experiencia para ahorrar costos de capacitación.
 - d) Un proceso administrativo sin impacto en el éxito de la empresa.
2. Pregunta: ¿Cuál es el propósito principal de la evaluación del desempeño en una organización?
 - a) Satisfacer a los empleados proporcionando retroalimentación positiva.
 - b) Identificar oportunidades de desarrollo y mejorar el rendimiento del personal.
 - c) Cumplir con regulaciones laborales gubernamentales.
 - d) Determinar la idoneidad de los empleados para recibir aumentos salariales.
3. Pregunta: ¿Cuál es uno de los beneficios clave de la formación y el desarrollo del personal?
 - a) Reducción de la rotación de empleados.
 - b) Aumento de la carga de trabajo del personal.
 - c) Incremento de los costos laborales.
 - d) Disminución de la satisfacción de los empleados.
4. Pregunta: ¿Cuál es un indicador comúnmente utilizado para medir la satisfacción de los empleados en una organización?
 - a) Ingresos anuales de la empresa.

- b) Número de horas de trabajo por empleado.
- c) Tasa de rotación de personal.
- d) Volumen de ventas mensuales.

Las respuestas correctas son:

1. b) La gestión eficaz de los recursos humanos para maximizar el valor y el rendimiento de los empleados.
2. b) Identificar oportunidades de desarrollo y mejorar el rendimiento del personal.
3. a) Reducción de la rotación de empleados.
4. c) Tasa de rotación de personal.

GLOSARIO

Capacidad competitiva: es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.

Clima organizacional: llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas.

Felicidad laboral: es el sentimiento de pensar que la actividad que se realiza tiene un propósito definido que permite el desarrollo y el libre pensamiento.

Felicidad laboral: se trata, pues, de un sentimiento de bienestar, placer o felicidad que experimenta el trabajador en relación con su trabajo.

Gestión del talento humano: es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa.

Globalización: se conoce por globalización el fenómeno de apertura de las economías y las fronteras, como resultado del incremento de los intercambios comerciales, los movimientos de capitales, la circulación de las personas y las ideas, la difusión de la información, los conocimientos y las técnicas, y de un proceso de desregulación. este proceso, tanto geográfico como sectorial, no es reciente, pero se ha acelerado en los últimos años.

Planeación estratégica: es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente). se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “qué hacer”. situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la planeación estratégica es especialmente útil.

Recurso humano: es el al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.

Retención de personal: es el proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados.

Talento humano: consiste en la planeación, desarrollo y organización como también el control eficaz y efectivo de las técnicas que permitan promover e incentivar el buen desempeño del capital humano y a la vez que les permita alcanzar sus objetivos.

Trabajo: es el esfuerzo personal para la producción y comercialización de bienes y/o servicios con UN FIN ECONÓMICO.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguilar, J. C. (2017). *La gestión de talento humano, elemento clave en el desempeño del personal en la empresa*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38459/OrtizRamirezKarolina2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
2. Albornoz, A. (2022). *Gestión de nóminas: 3 soluciones para administración de recursos humanos*. Obtenido de <https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/programas-de-nominas/gestion-de-nomina>
3. Alles, M. (2019). *Desarrollo del Talento Humano*. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiVuZTG84iAAxUiSTABHZ2yBuMQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.bivica.org%2Ffiles%2Ftalento-humano_a.pdf&usg=AOvVaw3_1LaDXtc-KedX_pD45DoJ&opi=89978449
4. Amo, C. D. (octubre de 2019). *¿Qué preguntas debemos hacer en una evaluación del rendimiento?* Obtenido de <https://cezannehr.com/es/hr-blog/2019/10/que-preguntas-debemos-hacer-en-una-evaluacion-del-rendimiento/>
5. Arévalo, M. (2019). *Riesgo de lavado de Activos*. Riobamba: Caracola.
6. Asana. (2022). *Diferencias entre metas y objetivos: una guía para gestores de proyectos*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/goal-vs-objective>
7. Bahamon. (2014). *Evolución del talento humano*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
8. Banco Central del Ecuador . (2022). *Entidades del sistema financiero*. Obtenido de www.bce-gob.ec

9. Banco Internacional . (2021). *Memoria Sostenible*. Obtenido de www.ban-cointernacional.fn.ec
10. Benítez, G. (2019). *La economía solidaria*. Bogotá: Lexus.
11. Benko, C. (2019). *El Talento Huano*. México: Pearson.
12. Bizneo. (2020). *Reclutamiento 2.0: la última tendencia en selección de personal*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/reclutamiento-2-0-la-ultima-tendencia-en-reclutamiento-de-personal/>
13. Branham, L. (2006). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*. Pearson.
14. Bravo, P. (2023). *Contabilidad Bancaria*.
15. Brazzalotto, S. (2012). *Evaluación del desempeño*. Mendoza: Unidelcuyo. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzalotto-trabajo-de-investigacion.pdf
16. Bround, J. (2016). *¿Qué es un SIRH?* Obtenido de <https://www.deel.com/es/glosario/sirh/>
17. Buckingham, M. (2019). *First, Break All the Rules" y "Now, Discover Your Strengths*. Boston: Blendert.
18. Calpone, V. (2020). *¿Cómo elaborar tu plan de comunicación?* Obtenido de <https://raiolanetworks.es/blog/plan-de-comunicacion/>
19. Cárdenas, C. (2022). *Posicionamiento de marca: la fórmula secreta para hacer que tu marca trascienda*. Obtenido de <https://anakcardenasl.com/negocios/posicionamiento-de-marca/>
20. Castañeda, F. (2019). *Papel de analista financiero en finanzas corporativas*. Obtenido de <https://excel-dashboards.com/es/blogs/blog/financial-analyst-finance-roles-explained>
21. Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: PEARSON.
22. Cialdini, R. B. (2016). *Influence: The Psychology of Persuasion*. México: Pearson.

23. Clark, D. (2020). *Reinventing You*. New York: Harvard.
24. Cubeiro, J. (2022). *Empleabilidad*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi5hOuD84iAAxUmSTABHYBOC-sQFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fservlet%2Farticulo%3Fcodigo%3D8352945&usg=AOvVaw1z64Jq4P0WoHP-VK3Ss4ZV&opi=89978449>
25. Delgado, D. (2019). *La selección del personal como fuente de competencia para las organizaciones*. Santiago: Griverse.
26. Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. New York: Pearson.
27. Dobaño, R. (2022). *Tesorero: qué es y principales funciones*. Obtenido de <https://getquipu.com/blog/tesorero/>
28. Domínguez, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Scielo*. Recuperado el 2022, de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiFtKGohv6BAxVUEVkJFHSaF-BzcQFnoECCIQAAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.org.co%2Fscielo.php%3Fscript%3Dsci_arttext%26pid%3DS1657-62762008000100005&usg=AOvVaw07agNDbD29yhqq-v
29. Drucker, P. (1999). *Los principios del management*. Viena : Concept corporation.
30. Ellis, C. D. (2021). *Winning the Loser's Game*. New York: Pearson.
31. Enciso, C. E., & Porras Jiménez, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión & Sociedad*, 4(2), 167-183.
32. Espinel, T. (2021). *La evaluación del Talento humano*. Obtenido de <https://gestionhumano1.weebly.com/41-beneficios-de-la-evaluacioacuten.html>
33. Fiallos, F. (2020). *EL sector cooperativista*. Quito: Mariscal.
34. Fiallos, R. (2020). *4 formas de evaluación del desempeño laboral*. Obtenido de <https://www.edenred.es/blog/como-evaluar-rendimiento-empleados/>

35. García, P. (2018). *Desafíos del Talento Humano en época de la tecnología 3.0*. Lima: Oveja Negra.
36. Grupo ártico. (2023). *Pruebas de aptitud. Definición y tipos*. Obtenido de <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/pruebas-aptitud/>
37. Guthrie, C. (2021). *La experiencia del empleado*. Obtenido de <https://how-do.com/es/masterclass/team/employee-experience/>
38. Haro, C. (2019). *El oficial de cumplimiento: el guardián de la integridad financiera*. Obtenido de <https://www.ucatalunya.edu.co/blog/el-oficial-de-cumplimiento-el-guardian-de-la-integridad-financiera>
39. Henríquez, J. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Uninorte*, 56.
40. Hernández, J. (2018). *La gestión del talento humano*. Lima: Oveja Negra.
41. Hernández, P. (2018). *El sistema corporativo*. Lima: Flix.
42. House, M. (2022). *The Psychology of Money*. Barcelona: Premelin.
43. Housel, M. (2021). *The Psychology of Money*. México: Pearson.
44. Ignacio Gil Pechuán. (2022). La nueva dirección de personas en la empresa. *Dialnet*, 56-72. Recuperado el 2023, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=27610>
45. Ispring. (2023). *Onboarding de nuevos empleados: Ayúdales a triunfar desde el primer día*. Obtenido de <https://www.ispring.es/blog/onboarding-de-nuevos-empleados>
46. Jara, A. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño labora. *Revista Venezolana de Gerencia*, 740-760. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>
47. Judget, R. y. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_no-drm.pdf

48. Kenjo. (2021). *Guía de evaluación de desempeño para recursos humanos*. Obtenido de <https://www.kenjo.io/es/guia-evaluacion-desempeno-para-recursos-humanos>
49. Kenjo. (2023). *Nuevas tendencias en las evaluaciones de rendimiento*. Obtenido de <https://www.kenjo.io/es/guia-evaluacion-desempeno-para-recursos-humanos>
50. Linares, B. (2016). *Manual de Funciones*. Obtenido de https://www.puertotyucatan.com/marcolegal/reglamentos/manual_de_org/pdf/analisis_de_puestos.pdf
51. Linares, J. (2021). *La entrevista en el proceso de selección*. Obtenido de <https://linkiafp.es/blog/tipos-entrevista-trabajo/>
52. Livermore, J. (2021). *How to Trade in Stocks*. México: Pearson.
53. Lombardo, M. (2016). *The Leadership Machine: Architecture to Develop Leaders for Any Future*. New Jersey: Pritken.
54. López, M. (2020). *¿Conoces las herramientas indispensables que todo departamento de recursos humanos debería tener?* Obtenido de <https://to-plearning.org/conoces-las-herramientas-indispensables-que-todo-departamento-de-recursos-humanos-deberia-tener/>
55. López, R. (2022). La elección de personal. *Perspectivas*. Recuperado el 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
56. Margalef, L. (2017). LA RETROALIMENTACIÓN: LA CLAVE PARA UNA EVALUACIÓN ORIENTADA AL APRENDIZAJE. *Redalyc*, 149-170. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56752038009.pdf>
57. Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Pearson.
58. McCall, M. (2020). *The Next Great Bull Market*. New York: Orbex.
59. Mejía, L. (2017). *Retención del personal*. Bogotá: Universidad de los Andes.
60. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *La guerra por el talento*. España: Norma .

61. Molinari, G. (2018). *Las Áreas Funcionales en las organizaciones*. Buenos Aires.: Universidad Nacional de la Plata. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69362/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
62. Montoya, A. (2016). *EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335001/html/>
63. Montoya, C. (2016). *EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS DEL CAPITAL HUMANO*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
64. Naranjo, B. (2019). *El proceso de inducción de personal. Qué es, etapas y beneficios*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>
65. Naranjo, R. (2014). El proceso de selección y contratación. *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005
66. Navarrete, K. (2021). *El control dentro del proceso administrativo. Qué es, objetivo, proceso, importancia y tipos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/>
67. Navas, Á. (2023). *El Proceso de Atracción Del Talento Humano*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/620927993/El-proceso-de-atraccion-del-talento-humano>
68. Olguín, G. (2023). *Principales perfiles en el departamento de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/perfiles-recursos-humanos-rrhh/>
69. Olivares, R. (2021). *Evaluación y desarrollo de talentos: ¿cuáles son los desafíos para 2021 ?*. Obtenido de <https://www.centraltest.es/blog/evaluacion-y-desarrollo-de-talentos-cuales-son-los-desafios-para-2021>
70. Palacios, G. (2018). *¿En qué consiste la gestión de patrimonio privado?* Obtenido de <https://www.cesuma.mx/blog/en-que-consiste-la-gestion-de-patrimonio-privado.html>

71. Palacios, L. (2018). *La psicología laboral*. Bogotá: NerudaEd.
72. Paredes, L. (2021). *Evaluación del rendimiento laboral en las empresas*. Recuperado el 2022, de <https://www.workmeter.com/blog/evaluacion-rendimiento-laboral-empresas/>
73. Pavlou, C. (2021). *Reclutamiento 2.0: la última tendencia en selección de personal*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/reclutamiento-2-0-la-ultima-tendencia-en-reclutamiento-de-personal/>
74. Pedraza, E. (2020). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010
75. Pérez, E. (2018). *La inclusión financiera*. Santiago : Cepal. Recuperado el 2022, de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/48c62b04-7611-4a61-bd9f-f6dcc5c27c7d/content>
76. POZA, J. (2020). DIGITALIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, E-HRM. *Revista de Dirección y Administración de Empresas* (27), 174-231. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewiInp-7Nm6BAxWhEFkFHVglBsoQFnoECCAQAQ&url=https%3A%2F%2Ffojs.ehu.eus%2Findex.php%2Frdae%2Farticle%2Fview%2F22680%2F20248&usq=AOvVaw0cu4I9KOc_CqMzvJxopJLA&opi=89978449
77. Ramírez, G. (2020). *PROCESOS DE INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO*. Obtenido de https://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/inducccion.pdf
78. Rath, T. (2021). *Strengths Based Leadership*. New York: Proder.
79. Ríos, O. (2021). *MANUAL DE NORMAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN*. Obtenido de <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2019/03/981170/manual-decap-version-12.pdf>
80. Robles, D. (2022). *La importancia de la inducción de personal en la gestión de talento humano*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-inducci%C3%B3n-personal-en-gesti%C3%B3n-talento-humano->

81. Rojas, J. (2018). *Qué es un ejecutivo de cuenta y qué es lo que hace*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/que-es-ejecutivo-de-cuentas>
82. Ros, A. (2006). *ANÁLISIS DE ROLES DE TRABAJO EN EQUIPO: UN ENFOQUE CENTRADO EN COMPORTAMIENTOS*. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf>
83. Salgado, P. (2021). *Consideraciones básicas para un proceso de inducción a una empresa. Visión desde una gerencia*. Obtenido de [https://alec.com.mx/uploads/links/94/U3.2._101_Consideraciones_basicas_para_un_proceso_de_induccion_a_una_empresa._Vision_desde_una_gerencia-_GestioPolis_\(2012-04-07_23-34-16\).htm](https://alec.com.mx/uploads/links/94/U3.2._101_Consideraciones_basicas_para_un_proceso_de_induccion_a_una_empresa._Vision_desde_una_gerencia-_GestioPolis_(2012-04-07_23-34-16).htm)
84. Sánchez, J. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su autoría. *Scielo*, 15-19. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004
85. Santana, L. (2018). *El Talento Humano y su importancia*. Caracas: El liberador.
86. Sarra, F. (2021). *La desmotivación laboral como factor predominante*. Buenos Aires: Universidad Nacional de San Martín.
87. Schiemann, W. A. (2021). *Reinventing Talent Management*. Barcelona : Prerteö.
88. Schule, S. E. (2020). *La gestión de los recursos humanos*. Obtenido de <https://anyflip.com/xivtx/kcvy/basic>
89. Sesame. (2022). *Evaluación de desempeño laboral*. Obtenido de <https://www.sesamehr.mx/guias/evaluacion-de-desempeno-laboral-guia-completa/>
90. Shiller, R. J. (2020). *Narrative Economics*. Ney York: Korim.
91. Smith, J. R. (2014). *The Wisdom of Teams*. Barcelona : Firenze.
92. Smowltech. (2022). *Digitalización de los RRHH: cómo la transformación digital afecta a los recursos humanos*. Obtenido de <https://smowl.net/es/blog/digitalizacion-rrhh/>

93. Sociuu. (2022). *Employee Advocacy Plataform*. Obtenido de www.sociuu.com
94. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2022). *El Sistema Financiero Popular y Solidario*. Obtenido de www.seps.gob.ec
95. Torres, C. (2020). *Cómo medir el rendimiento laboral*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/rendimiento-laboral/>
96. Ulrich, D. (2021). *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*. México: Pearson.
97. Valencia, F. (2019). *Consejos para prepararse antes de una evaluación del rendimiento con el jefe*. Obtenido de <https://blog.empuls.io/es/questions-to-ask-manager-during-performance-review/>
98. Vásquez, J. (2017). *EL factor determinante de las organizaciones modernas es el talento humano*. Bogotá : PRix.
99. Vera, P. (2020). Habilidades gerenciales en la gestión del talento humano. Una visión estratégica desde las entidades financieras. 593 *Digital Publisher*, 25-39. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewjj1urcn_6BAxU6D1kFHau3AZ0QFnoECCIQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialognet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F8149635.pdf&usg=AOv-Vaw2A-qrYX-C0oklvnTiOys2X&opi=89978449
100. Wang, C. (2021). *La competencia del mundo*. Obtenido de <https://www.nytimes.com/2018/10/22/obituaries/charles-b-wang-dead.html>
101. Zuleta, A. (2023). *formas de evaluación del desempeño laboral*. Obtenido de <https://blog.edenred.es/como-evaluar-rendimiento-empleados/>

La obra presentada es el resultado de una investigación de la gestión del Talento Humano en el Sistema Financiero Ecuatoriano, considerando sus principales aspectos, generalidades, conceptos y a su vez la conjugación de las teorías clásicas, que acercan al lector a la comprensión de esta área como un área estratégica que marca la diferencia competitiva entre las organizaciones.

Pedro Pablo Bravo Molina. Ingeniero de Empresas, máster en Ciencias, mención Dirección de Empresas y especialista en Computación aplicada al ejercicio docente; trabajó en el Banco Caja de Crédito; docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo desde 1993 en la Facultad de Administración de Empresas. Ha desempeñado las funciones directivas de administrador de la Financiera Politécnica, director del Departamento de Prácticas Empresariales de la FADE; director de la Escuela de Ingeniería en Banca y Finanzas, Escuela de Ingeniería en Finanzas y Comercio Exterior; director del Departamento de Desarrollo Humano de la ESPOCH; director de la Escuela de Ingeniería en Gestión de Transporte.



ISBN: 978-9942-45-156-9



9 789942 451569

