UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

EFECTOS FINANCIEROS DE LA SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UNA ENTIDAD BANCARIA

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas

POR

ENRIQUE AMILCAR ALVARADO MÉNDEZ

Previo a conferírsele el Título de

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

En el Grado Académico de

LICENCIADO

GUATEMALA, MAYO DE 1997

JUNTA DIRECTIVA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano:	Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro
Secretaria:	Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo
Vocal 1o.:	Lic. Jorge Eduardo Soto
Vocal 2o.:	Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
Vocal 3o.:	Lic. Victor Hugo Recinos Salas
Vocal 4o.:	P.C. Canton Lee Villeda
Vocal 5o.:	P.C. Jorge Alfredo Orozco Flores

EXONERADO DE EXAMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS, SEGÚN CONSTA EN EL NUMERAL 6.4 DEL ACTA 25-95, CORRESPONDIENTE A LA SESIÓN CELEBRADA POR LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS EL DÍA 20 DE JULIO DE 1995.

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Lic. Francisco Israel Ayala Morales
Lic. Carlos Humberto Hernández Prado
Lic. Roberto Jiménez Godoy

Guatemala, 24 de enero de 1997

Señor
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Estimado señor Decano:

Conforme a la autorización que esa decanatura hiciera con fecha 23 de agosto de 1995, nombrándome como asesora del señor Enrique Amílcar Alvarado Méndez, por este medio presento el dictamen correspondiente al tema desarrollado acerca de "EFECTOS FINANCIEROS DE LA SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL RECURSOS HUMANO EN UNA ENTIDAD BANCARIA".

El trabajo de tesis desarrollado por el señor Enrique Alvarado ha sido preparado de tal forma que permite observar la importancia de la evaluación del impacto financiero de los procesos de Selección y Capacitación dentro de lo que es la Administración de Recursos Humanos.

Por lo expuesto, recomiendo que el trabajo de tesis sea aceptado para discutirse en el examen general, previo a la investidura del señor Alvarado como Contador Público y Auditor en el Grado de licenciado.

Atentamente,

Lic. Gilda Verónica García Pérez
Colegiada 2076

VERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

FACULTAD DE
NCIAS ECONOMICAS
Edificio "S-8"
iudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS: GUATEMALA, VEINTITRES DE JULIO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y SIETE.

Con base en lo estipulado en el Artículo 23o. del Reglamento de Evaluación Final de Exámenes de Areas Prácticas y Examen Privado de Tesis y el Acta AUD.OI 28-97: donde consta que el estudiante ENRIQUE AMILCAR ALVARADO MENDEZ, ha aprobado su Examen Privado de Tesis, se le autoriza la impresión del Trabajo de Tesis, denominado: "EFECTOS FINANCIEROS DE LA SELECCION Y CAPACITACION DEL RECURSO HUMANO EN UNA ENTIDAD BANCARIA". ----------

Atentamente,

"ID Y ENSEÑE A TODOS"

Lic. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
SECRETARIO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
El Secretario
Universidad de San Carlos

LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
El DECANO
GUATEMALA, C. A.

DEDICATORIA

A DIOS Y A LA SANTISIMA VIRGEN

A MIS PADRES:	Lic. Juan Antonio Alvarado Hernández
	Amanda Elizabeth Méndez de Alvarado
A MI ESPOSA:	Glenda Rocío Zenteno de Alvarado
A MIS HERMANAS:	Licda. Mónica Georgina Alvarado Méndez
	Ivette Angélica Alvarado de Pérez
A MI ASESORA:	Licda. Gilda Verónica García Pérez
EN ESPECIAL A:	Licda. María Inés Moecshler de Chavarría
	Walter Israú Cordova Citalán

AL BANCO DE GUATEMALA

ÍNDICE GENERAL

Página

Página

INTRODUCCIÓN

Al final del presente siglo, las instituciones bancarias se enfrentan a retos provocados por el incremento de la competitividad, modernización del sistema financiero, apertura del mercado y surgimiento de nuevas opciones de inversión. Esto ha provocado que los bancos inviertan recursos en mejora de instalaciones físicas, imagen, publicidad, equipo, tecnología y en el aprovisionamiento y desarrollo de su recurso humano.

El Contador Público y Auditor en este contexto, contribuye en la preparación de información financiera que permite evaluar que se lleve a cabo la inversión adecuada en todos esos campos.

El propósito de este trabajo de tesis, es el de brindar los elementos necesarios que contribuyan a establecer el impacto que tienen los procesos de selección y capacitación del recurso humano en los resultados financieros de las instituciones bancarias. Esta puede servir como guía de trabajo y de adiestramiento para el personal encargado de esta función, así como de fuente de consulta para los estudiantes y profesionales interesados.

El trabajo consta de seis capítulos, los que en forma general incluyen lo siguiente:

Capítulo Primero: Este capítulo se refiere a las instituciones bancarias, clasificación y principales funciones que realizan.

Capítulo Segundo: Se describe el papel de la Administración de Recursos Humanos dentro de las empresas, sus objetivos y el ambiente en que se desenvuelve. Además en este capítulo se dan a conocer las etapas del proceso de la Administración de Recursos Humanos.

Capítulo Tercero: Se define el proceso de selección de personal, así como se dan a conocer las principales técnicas para llevar a cabo el mismo, haciendo referencia a la toma de la decisión final de contratación.

Capítulo Cuarto: En este capítulo se define a la capacitación y se describen las etapas de este proceso.

Capítulo Quinto: Se da a conocer el concepto de medición, desarrollando la metodología que sirve como guía para establecer los costos de los procesos de selección y capacitación, así como los indicadores y forma de utilizar los datos obtenidos, con el objeto de dar a conocer los resultados.

Capítulo Sexto: En este capítulo se desarrolla un caso práctico con el objeto de realizar la medición del impacto financiero que los procesos de selección y capacitación del recurso humano han tenido sobre el resultado de operación de una institución bancaria.

Al final se muestran las conclusiones y recomendaciones a las que se arribó, derivado de la realización de la presente investigación.

CAPÍTULO I

LAS INSTITUCIONES BANCARIAS

1.1 DEFINICIÓN

Durante los últimos años, la apertura de los mercados, los avances tecnológicos, flujos de información a gran escala y la adecuación del marco jurídico que regula la actividad financiera, hacen que en las instituciones bancarias, de finales del presente siglo, se perciba la necesidad de poseer una visión clara, el estar altamente comprometidos con su papel y conscientes del entorno en que se desenvuelven.

Los Bancos, según el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos, son: "Entidades debida y legalmente autorizadas, por la legislación bancaria, cuya actividad es custodiar y prestar dinero, su pasivo lo constituye el dinero depositado generalmente por terceras personas"[1].

La Ley de Bancos, Decreto 315 del Congreso de la República de Guatemala, en su artículo 1o., describe. "Únicamente las entidades debidamente autorizadas podran legalmente efectuar, dentro del territorio de la República, negocios que consistan en el préstamo de fondos obtenidos del público mediante el recibo de depósitos o la venta de bonos, títulos u obligaciones de cualquier naturaleza, y serán consideradas para los efectos legales como instituciones bancarias".

---

1 Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos, "Pronunciamiento de Contabilidad Financiera No. 33", Pág. 5.

En consecuencia, se puede definir a los bancos como las entidades que permiten la transferencia de recursos entre los distintos agentes económicos; alentando a las personas, por una lado, a prescindir de consumos y a destinar al ahorro parte de sus ingresos y facilitar recursos, por medio del crédito, a las que lo necesiten para que se lleven a cabo actividades productivas o la inversión en bienes de capital.

1.2 CLASIFICACIÓN

En la República de Guatemala el sistema bancario esta organizado en un esquema de Banca Central. Las clases de bancos que pueden operar, sujetas a autorización de la Junta Monetaria, son: Bancos Comerciales, Bancos Hipotecarios, Bancos de Capitalización, Bancos de Ahorro y Préstamo para la Vivienda Familiar y Bancos de Inversión. Sin embargo, es importante resaltar que se puede habilitar a una institución como banco comercial y banco hipotecario a la vez, lo cual constituye en la práctica la opción que es adoptada por las instituciones bancarias guatemaltecas.

1.2.1 BANCA CENTRAL

En Guatemala esta labor está a cargo del Banco de Guatemala, el cual tiene como objetivo principal "Promover la creación y el mantenimiento de las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias más favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional"[2]

---

[2] Congreso de la República de Guatemala, "Decreto 215, Ley Orgánica del Banco de Guatemala", Artículo 2.

Entre sus funciones destaca: "Promover la liquidez, solvencia y buen funcionamiento del sistema bancario nacional, y una distribución del crédito adecuada a los intereses generales de la economía del país"[3]

1.2.2. BANCOS COMERCIALES

Estas instituciones financian sus operaciones con su propio capital y reservas, además obtienen recursos mediante la recepción de depósitos monetarios y depósitos de plazo menor, así como, fondos del Banco de Guatemala, mediante las operaciones autorizadas por la Ley Orgánica de esta Institución y mediante la obtención de empréstitos en el país o en el extranjero, con autorización previa de la Junta Monetaria.

Estos bancos atienden las operaciones relacionadas con préstamos a corto plazo; conceden préstamos a plazo no mayor de tres años para financiar la adquisición de bienes de producción de carácter mueble u otras operaciones útiles o productivas, con garantías adecuadas.

Con relación a la adquisición de títulos de crédito, esta clase de instituciones pueden aceptar documentos de giro y expedir cartas de crédito, siempre que no excedan de un año plazo. También pueden adquirir bonos y títulos, de valor estable y de fácil realización, siempre que estos hayan sido emitidos o garantizados por el Estado,

---

3 Congreso de la República de Guatemala, "Decreto 215, Ley Orgánica del Banco de Guatemala", Artículo 3, literal b.

u otras instituciones que contempla la Ley de Bancos en su artículo 43.

En esencia estos bancos son los que se dedican a la atención de operaciones a corto plazo.

1.2.3 BANCOS HIPOTECARIOS

Al igual que los bancos comerciales, estas instituciones financian sus operaciones con su propio capital y reservas, diferenciándose de éstos en que obtienen recursos de la recepción de depósitos de ahorro y depósitos a plazo mayor, además de la emisión de bonos hipotecarios y prendarios. También obtienen fondos del Banco de Guatemala, mediante las operaciones autorizadas por la Ley Orgánica de esta Institución y a través de la obtención de empréstitos en el país o en el extranjero, con autorización previa de la Junta Monetaria.

Estos bancos conceden préstamos a plazos medianos y largos, siempre que los mismos estén avalados con garantía prendaria o hipotecaria. También adquieren bonos y títulos, de reconocida solidez, siempre que éstos hayan sido emitidos o garantizados por el Estado, u otras instituciones que contempla la Ley de Bancos en su artículo 64.

1.2.4 BANCOS DE CAPITALIZACIÓN

Financian sus operaciones con su propio capital y reservas; pueden obtener recursos mediante la recepción de primas de ahorro bajo las condiciones de sus

contratos de capitalización, así como empréstitos en el país o en el extranjero con autorización previa de la Junta Monetaria.

Estos bancos emiten los denominados títulos de capitalización, los cuales pueden variar en sus plazos (hasta 25 años), y consisten en recibir en calidad de prima de ahorro pequeñas sumas de dinero por parte del público , comprometiéndose en cambio a devolverles un capital determinado cuando se cumpliera el plazo fijado en el contrato.

Al igual que las otras instituciones, los bancos de capitalización pueden realizar adelantos con garantía de las primas de ahorro recibidas y adquirir bonos u otros títulos de crédito. Pueden otorgar préstamos a otras entidades de crédito y adquirir propiedades con el objeto de realizar proyectos de urbanización, para colocar dichos inmuebles mediante ventas o contratos de arrendamiento con opción a compra.

1.2.5 BANCOS DE INVERSIÓN

Los bancos de inversión , conocidos también como Sociedades Financieras, son instituciones especializadas en la promoción y colocación de valores y participaciones para la formación del capital inicial de las empresas. Conceden créditos a largo plazo y facilitan la movilización de capitales.

Este tipo de instituciones están regidas por el Decreto-Ley número 208 denominado "Ley de Sociedades Financieras Privadas".

1.2.6 BANCOS DE AHORRO Y PRÉSTAMO PARA LA VIVIENDA FAMILIAR

Estas instituciones, además de regirse por la Ley de Bancos y otras leyes y reglamentos aplicables, tienen su ley específica contenida en el Decreto No. 541 del Congreso de la República reformada por los Decretos 1487 y 44-95 de este mismo Organismo. Estos bancos captan sus recursos a través de la contratación de cuotas de ahorro periódicas de monto fijo-mínimo con derecho a un préstamo hipotecario. Existe la opción que permite a estos bancos financiar sus operaciones, con la recepción de depósitos monetarios. También emiten bonos de ahorro e hipotecarios y reciben depósitos de ahorro, con el objeto de invertir el producto de sus operaciones pasivas en préstamos con destino exclusivo a la adquisición, construcción, reparación o ampliación de viviendas familiares o a liberar gravámenes hipotecarios.

El Estado a efecto de poder cumplir funciones específicas de proyección social y desarrollo económico, ha creado instituciones bancarias, regidas bajo sus propias leyes orgánicas, las cuales se han constituido como Bancos Comerciales y Bancos Hipotecarios.

1.3 OPERACIONES QUE REALIZAN

Como se ha descrito en su definición, el papel principal de la banca consiste en actuar como intermediario, centralizando los recursos que se encuentran disponibles; aceptando depósitos e inversiones y transfiriendo los fondos a quienes necesitan de ellos por medio de préstamos. Es así como a la primera clase de operaciones se les ha denominado PASIVAS y a las segundas ACTIVAS. Este nombre no se les ha asignado por la posición que asume en ellas la entidad bancaria, sino obedece fundamentalmente a su clasificación contable. Esto significa que al constituir un préstamo, el banco contabiliza en el activo la obligación a su favor, mientras que, al aceptar el depósito, éste lo contabiliza en el pasivo asumiendo la obligación frente al depositante.

Sin embargo, existen operaciones que por su naturaleza no generan una obligación o un derecho, sino constituyen fundamentalmente un servicio, el cual no genera intereses sino comisión. A estas operaciones se les denomina INDIFERENCIADAS Y/O ACCESORIAS.

A continuación se muestran las principales operaciones realizadas por los bancos según su clasificación:

OPERACIONES ACTIVAS

- Préstamos y descuentos
- Inversiones en valores
- Acciones y participaciones en empresas

OPERACIONES PASIVAS

DEPÓSITOS

- Monetarios
- De ahorro
- Plazo fijo

EMISIÓN DE VALORES

- Bonos hipotecarios
- Bonos prendarios
- Pagarés financieros

OBTENCIÓN DE CRÉDITOS

- Empréstitos en el país
- Empréstitos en el extranjero
- Empréstitos o recursos del Banco Central

OPERACIONES INDIFERENCIADAS

- Avales y fianzas
- Valores recibidos en comisión

- Bienes en fideicomiso
- Cobros por cuenta ajena
- Gestión y administración de los valores depositados
- Alquiler de cajillas de seguridad
- Compra-venta de moneda extranjera
- Giros, transferencias y órdenes de pago
- Cartas de crédito

CAPÍTULO II

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH)

2.1 EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A finales de este siglo, la ARH protagoniza un papel importante dentro del esquema estratégico de las organizaciones, que se preparan para afrontar los retos futuros y situarse en este mundo cambiante.

Sin embargo, para consolidarse en su papel, la ARH ha sufrido una evolución histórica. Los primeros trabajos en relación a la productividad del hombre, surgen a finales del siglo XIX, relacionados con la revolución industrial y aparecimiento de la energía mecánica. Estos estudios realizados por el ingeniero Federick Taylor se basaban en el aumento de la eficiencia de la industria, inicialmente a través de la racionalización del trabajo del operario, es decir, un énfasis en la tarea.

Posteriormente, a inicios del siglo XX surge el movimiento de las relaciones humanas, el cual se concentra en el estudio de las diferencias individuales entre los empleados y en la influencia que pueden tener los grupos informales en el desempeño y conducta de los trabajadores. También éste da a conocer lo importante de que exista una adecuada comunicación entre supervisor y empleado y que los primeros sean más sensibles a las necesidades y sentimientos de los segundos.

A mediados de siglo se inicia el desarrollo del movimiento de las ciencias del comportamiento, el que aporta elementos importantes para el mejoramiento de la conducta organizacional. Esta escuela hace hincapié en la importancia de que los grupos participen en el logro de los objetivos de la empresa, incluyendo el manejo del cambio. Otro de los aportes importantes es el reconocimiento de la teoría de las decisiones que identifica al individuo como un agente decisor dentro de la empresa.

El siguiente movimiento que dio importancia a las personas dentro de una organización fue la teoría del Desarrollo Organizacional (D.O.), que surgió a principios de los años sesentas, propugnando que todo cambio debería ser planeado, presentando un concepto dinámico de organización, de cultura organizacional y de cambio organizacional dentro de supuestos bastante avanzados para la práctica administrativa.

Este movimiento impulsó el desarrollo de equipos, el análisis transaccional, reuniones de confrontación, tratamiento de conflicto intergrupal y los laboratorios de sensibilidad.

Finalmente, todos estos movimientos han venido a desembocar en la década de los noventas en un énfasis en la administración estratégica, donde se reconoce que la función de recursos humanos debe estar planeada, organizada y evaluada con base en su aportación en el negocio. Es decir, los encargados de la ARH no importando donde se encuentren, en las oficinas corporativas, en la planta de fabricación o en las

instalaciones de investigación y desarrollo, deben tener en mente los resultados que justifiquen su función dentro de la organización.

2.2 OBJETIVOS

Parte de la importancia que tiene la ARH, radica en los objetivos que persigue, ya que éstos se derivan de los generales de la organización. También es importante que se consideren los objetivos individuales de los miembros que conforman la empresa.

Según Chiavenato, los principales objetivos de la ARH son:

"1. crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización;

2. crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales;

3. alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles."[4]

Es importante que para la definición de los objetivos de la ARH de cada

---

4 Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", Segunda Edición. México 1991. pp. 123.

organización, se cuente con una visión clara de hacia dónde se dirigen los esfuerzos de la misma, el conocimiento de las estrategias y proyectos importantes a implementar, el ambiente tanto interno como externo y sobre todo, aspectos como actitudes, creencias y valores, elementos que forman parte de la cultura organizacional.

2.3 EL AMBIENTE DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se ha realizado un repaso de los acontecimientos históricos que han hecho que la ARH se convierta en una disciplina con objetivos claros y precisos. Pero no hay que olvidar que existen factores tanto externos como internos en la organización que inciden dentro de la gestión general de la ARH y que de no tomarse en cuenta se estaría poniendo en riesgo los resultados que se pretenden alcanzar.

2.3.1 Elementos del medio ambiente de una organización

El medio ambiente de una empresa es "el conjunto de las condiciones, circunstancias e influencias que afectan la capacidad de la misma para alcanzar sus objetivos".[5]

Este conjunto de elementos se agrupan en cinco grandes campos: Físico, Tecnológico, Social, Político y Económico. Tanto a nivel interno como externo, el ambiente influye en las decisiones como en el comportamiento de las personas, por lo

---

5 Artur W. Sherman Jr. "Administración de los Recursos Humanos", Grupo Editorial Iberoamericana, México 1994 pp. 36.

que las funciones de recursos humanos deben de ser enfocadas de tal forma que tomen en cuenta este tipo de influencia y así ser canalizadas positivamente.

Quien tiene a su cargo la dirección general de la estrategia de recursos humanos, tendrá que conocer cuáles de todas las circunstancias que rodean a la empresa y que existen dentro de ella, son capaces de influir positiva y negativamente, adaptándose en algunos casos, e influyendo en el cambio cuando se requiera.

El medio ambiente externo es todo aquello que existe fuera de la organización, y es importante, ya que puede influir en el conjunto de valores y actitudes que poseen las personas que forman parte del personal de la empresa. A continuación se presenta un cuadro en donde se agrupan los distintos elementos que forman el ambiente externo:

FÍSICO	Clima Terreno Ubicación Geográfica Vías de Acceso
TECNOLÓGICO	Equipo disponible en el mercado: Maquinaria Herramientas Computadoras
SOCIAL	Costumbres Tradiciones Religión
POLÍTICO	Leyes y Reglamentos
ECONÓMICO	Inflación Competencia Mercado laboral Impuestos, etc.

El ambiente interno, al igual que el medio ambiente externo, esta formado por elementos físicos, tecnológicos, sociales, políticos y económicos. Al medio ambiente interno se le conoce con el nombre de **clima organizacional.**

Elemento Físico: Este incluye la calidad del aire, temperatura, ruido, polvo, iluminación, higiene y todas aquellas condiciones que se relacionen con la salud y seguridad del empleado.

Elemento Tecnológico: Consiste en el proceso por el que se lleva a cabo el trabajo y las herramientas y maquinarias que se utilizan para realizarlo.

Elemento Social: Refleja las actitudes y conductas de los distintos grupos dentro de la organización, así como la relación entre empleado y empleador.

Elemento Político: Se manifiesta en la serie de influencias que existen dentro de la organización para la realización de determinadas conductas.

Elemento Económico: Este elemento refleja la situación financiera de la organización. En el caso de que la situación sea favorable se percibirá en la forma de administrar las compensaciones y prestaciones, existirá la oportunidad de desarrollo y entrenamiento, así como actividades de recreación. Mientras que en el caso contrario, los presupuestos tienden a reducirse y existen recortes en la mayor parte de rubros.

2.3.2 Mejorar la calidad en el trabajo

Muchos son los aspectos a evaluar cuando se persigue mejorar la calidad en el trabajo. Como punto de partida de esta evaluación se debe mencionar, que gran parte de los fenómenos que conforman el ambiente externo a la organización, están más allá del control de la administración.

Sin embargo, mejorar el ambiente interno es responsabilidad del empleador, por lo que esto constituye un reto y una necesidad ineludible.

Para mejorar el clima organizacional, las empresas están preocupándose cada día más de la calidad de vida en el trabajo. Se realizan grandes esfuerzos en la organización del trabajo, rediseño de los puestos, mejorar los mecanismos de comunicación y establecimiento de una cultura organizacional que brinde respaldo. Todos estos esfuerzos justifican la participación del área de recursos humanos dentro de la dirección de las organizaciones.

2.4 LA ARH COMO PROCESO

La ARH está vista como un proceso que consta de distintas fases. Se inicia cuando la persona es atraída a optar a un puesto dentro de la empresa hasta que, después de transcurrida una carrera laboral, abandona la misma para dedicarse a otra actividad. Esto quiere decir, que estas etapas no obedecen a una secuencia lineal ni guardan un orden cronológico, se desarrollan simultáneamente y es la situación

particular de cada individuo en la empresa la que determina en que momento intervendrá en las etapas de este proceso.

Las etapas de la ARH, se desarrollan a su vez como subprocesos, y son:

2.4.1 Planificación

El proceso de la ARH se inicia definiendo en la etapa de planeación, las estrategias que permitan anticiparse y prever el movimiento de la gente hacia dentro, dentro de y hacia afuera de la organización. Esto se logra con la formulación e implantación de planes de desarrollo y políticas que obedezcan al pensamiento estratégico de la empresa en su conjunto.

2.4.2 Reclutamiento de Personal

Definidos los lineamientos dentro de la planeación, se inicia dentro de la ARH la etapa que trata de localizar y exhortar a las personas potenciales a que soliciten las vacantes existentes o que habrán en la empresa, y que respondan a las expectativas de la misma. A esta etapa se le conoce como Reclutamiento de Personal y es durante este proceso donde se realiza el esfuerzo para informar exhaustivamente a los solicitantes acerca de los requisitos necesarios para desempeñar el trabajo y las oportunidades profesionales que la empresa les puede ofrecer. El que la vacante sea ocupada por personal que este dentro de la empresa o fuera de ésta, dependerá de la disponibilidad del mismo, las políticas de recursos humanos y los requisitos del puesto.

2.4.3 Selección de Personal

El Reclutamiento atrae un número de solicitantes cuyas aptitudes y habilidades es necesario medir tomando en cuenta los requisitos del puesto. Es así como se inicia el proceso de Selección, teniendo como objetivo el poseer tanta información confiable y válida como sea posible respecto a los solicitantes, de tal manera que se facilite la decisión de escoger a la persona que pueda realizar las labores del puesto de manera óptima.

2.4.4 Administración de Salarios y Prestaciones

Esta es la función con la que se ha identificado a la ARH, pagar sueldos y prestaciones, sin embargo no significa únicamente el llevar a cabo los pasos para que el personal reciba los mismos. Esto constituye la parte operativa de este proceso, ya que dentro de la administración de salarios y prestaciones se analiza la información que permite establecer el nivel adecuado de los salarios y compensaciones conforme las políticas administrativas y la ubicación de la empresa dentro del mercado salarial.

2.4.5 Evaluación del Desempeño

Durante el desarrollo laboral de todo empleado es necesario llevar a cabo ejercicios de retroalimentación que permitan, de la manera más objetiva, medir el grado de eficacia con que se están llevando a cabo las funciones encomendadas al puesto de trabajo. Aunque este ejercicio es ejecutado directamente por los supervisores de los empleados, corresponde a la ARH, el propiciar el sistema que se adapte más a

las necesidades de la empresa y que se le conoce como Evaluación del Desempeño.

Además de servir como mecanismo de retroalimentación, la evaluación del desempeño proporciona información que puede ser usada para la definición de políticas de incentivos, identificación de necesidades de capacitación y la promoción del personal a nuevos cargos.

2.4.6 Higiene y Seguridad en el Trabajo

La salud y seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral. De tal manera que la higiene y seguridad en el trabajo constituye actividades íntimamente relacionadas, orientadas a garantizar las condiciones personales y materiales del ambiente de trabajo.

2.4.7 Entrenamiento y Desarrollo Personal (Capacitación)

Según Roberto Pinto Villatoro, Capacitación "es el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos".[6] Así, la Capacitación constituye la herramienta fundamental a través de la cual se logra el desarrollo de la fuerza laboral.

---

[6] Pinto Villatoro, Roberto, "Proceso de Capacitación", Editorial Diana, (México, agosto 1990). Pág. 7.

CAPÍTULO III

SELECCIÓN DE PERSONAL

3.1 DEFINICIÓN

El proceso de reclutamiento atrae a los solicitantes cuyas aptitudes es necesario medir con relación a los requisitos del puesto. Originalmente, se realizaba una entrevista cara a cara, con el objeto de determinar qué candidato era el que se ajustaba más a los requerimientos establecidos. Posteriormente, se adoptaron algunas pruebas para validar las características cognoscitivas y de personalidad del aspirante para confrontarlas con las que requería el puesto.

La Selección de Personal es el proceso por el cual se realiza la comparación entre los requisitos del puesto y el perfil de las características personales de los candidatos.

Hoy se está poniendo mucha atención a este proceso por diferentes circunstancias. La primera es porque se considera la base del éxito de la empresa, ya que es importante contar con el candidato adecuado para el puesto. Además, con la existencia de convenios sindicales, se hace difícil despedir a los empleados no satisfactorios.

Es así que hay consenso en que cuando el proceso de selección de personal se realiza tomando en cuenta las especificaciones del puesto y se llevan a cabo las

técnicas necesarias para la validación de los candidatos, el producto final será la contratación de un empleado que aprenderá fácilmente todo lo relacionado con el puesto y se ajustará con un mínimo de dificultad a lo requerido.

El proceso de selección de personal se inicia cuando los candidatos aportan la información necesaria para estructurar el proceso, para lo cual se utilizan las formas de selección, que son la presolicitud y la solicitud de empleo.

3.1.1 Presolicitud

Este formulario se estructura únicamente con los datos básicos del solicitante, de tal forma que permita establecer de manera rápida si el candidato cumple con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. Esta forma es utilizada en las organizaciones que cuentan con una constante afluencia de solicitantes y sirve de base para organizar la cartera de candidatos disponibles.

3.1.2 Solicitud

La mayor parte de las organizaciones requieren que para dar inicio al proceso de selección, la persona complete la forma de solicitud de empleo, que sirve como un medio rápido y sistemático para obtener una variedad de información relativa al solicitante.

La solicitud de empleo proporciona información en relación a si el candidato reúne los requisitos mínimos de educación y experiencia para ocupar el puesto, además, durante la entrevista sirve de base para que el entrevistador estructure las preguntas en relación con los antecedentes del candidato. Otros datos que se obtienen de este formulario son los que sirven para obtener las referencias personales y laborales del solicitante.

Los datos que debe llevar esta forma son:

Datos Personales:	Son los que nos proporcionan conocimiento sobre aspectos específicos de la persona: nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, etc.
Preparación Académica:	Son los relacionados con la escolaridad del candidato, desde su inicio hasta su condición actual: nivel primario, medio, diversificado, universitario, postgrado. Especificando dónde se realizó el estudio, fecha, tipo de escuela, etc.
Experiencia Laboral:	Proporciona una visión general de la experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad profesional, técnica u oficio, lugares donde ha

laborado, causas de renuncia, experiencia de supervisión, etc.

Datos Familiares: Son los que muestran la situación del núcleo familiar del candidato como: padres, número de hermanos, su ocupación, escolaridad, y contribución económica, etc.

Referencias Personales: Son aquellas personas que no son familiares o que han sido jefes inmediatos del candidato y que pueden expresar una opinión respecto a éste, tanto de su personalidad como de su capacidad.

3.2 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

El proceso de selección de personal conlleva una gran responsabilidad, por lo que las decisiones que se tomen deben estar sustentadas en los resultados de la aplicación de técnicas lógicamente estructuradas y utilizando el procedimiento científico adecuado. No se puede confiar en percepciones, intuiciones o la buena voluntad; es necesario utilizar instrumentos que permitan al seleccionador cumplir con el objetivo fijado y con su responsabilidad profesional.

Las principales técnicas o instrumentos de selección son:

- La entrevista de empleo (selección)
- Pruebas de conocimiento o de capacidad
- Pruebas Psicométricas
- Técnicas de Simulación
- Estudio Socioeconómico
- Examen Médico de Admisión

3.2.1 Entrevista de Selección

Constituye una técnica importante en los procesos de selección de personal que se llevan a cabo en las empresas. Aunque existen opiniones que sostienen dudas sobre la efectividad de la entrevista de empleo, existe la convicción que dicha efectividad no obedece al método en sí, sino al tipo de entrevistador.

3.2.1.1 Elementos de la entrevista

En la entrevista de empleo intervienen dos elementos: el entrevistador y el entrevistado. El entrevistador es el encargado de dirigir la entrevista. Su papel consiste en efectuar las preguntas y llevar un registro de las respuestas, así como de percibir las reacciones del candidato durante la misma.

Dependiendo del tipo de trabajo, los solicitantes pueden ser entrevistados por una o varias personas de la organización.

El entrevistado es la persona motivo de la entrevista, y su función es proporcionar la información que le sea requerida, así como cuestionar las condiciones en las que se le ofrece el empleo.

3.2.1.2 Etapas de la entrevista

La secuencia como se desenvuelven las etapas en una entrevista son:

Apertura: Consiste en la recepción formal del entrevistado, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De esto depende muchas veces el resultado de la entrevista

Rapport: Es la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistador y el entrevistado. Se realiza para disminuir la ansiedad del solicitante y crear un clima de espontaneidad, confianza y naturalidad.

Desarrollo: Constituye la parte central de la entrevista y es donde se obtiene la mayor parte de información de tipo cuantitativo del candidato, utilizando preguntas directas.

Cima: En esta parte se obtiene información de tipo cualitativo, sobre el candidato y sus metas. Aquí es el entrevistado el que tiene la mayor intervención debido a que se utilizan preguntas de tipo abierto.

Cierre: Finalmente, el entrevistador realiza el anuncio de que la entrevista está a punto de finalizar, lo cual se puede realizar preguntando al entrevistado si desea agregar algo más o si tiene alguna duda que desee aclarar.

3.2.1.3 Tipos de Entrevista

Existen diferentes tipos de entrevista, ya que cuando se trata de seleccionar a un candidato para un puesto de supervisión de primer nivel, puede utilizarse una entrevista sencilla. Sin embargo, cuando el candidato sea para un puesto ejecutivo de alto nivel, la entrevista deberá ser distinta y con características más profundas.

Los tipos de entrevista de selección pueden ser:

- Entrevista dirigida (con guía)
- Entrevista no dirigida (sin guía o libre)
- Entrevista mixta

Entrevista Dirigida:

Conocidas también como entrevistas **estructuradas**, controladas, guiadas, planificadas; se caracterizan porque siguen un procedimiento fijado con anterioridad utilizando un cuestionario o una guía de la entrevista.

Al utilizar este tipo de interrogatorio se logra obtener la información deseada, por medio de preguntas y respuestas precisas, enfocadas exclusivamente al objetivo determinado.

Las ventajas de este tipo de entrevista son las siguientes:

- Se da una cobertura sistemática y completa de toda la información necesaria para predecir el posible éxito del candidato en el cargo vacante.

- Proporciona al entrevistador una guía para obtener hechos y para el descubrimiento de la información disponible sobre el candidato.

- Proporciona un conjunto de principios para su uso en la interpretación de los hechos obtenidos, con el fin de evaluar lo que el candidato ha hecho.

- Proporciona los medios para minimizar las distorsiones y los preconceptos personales del entrevistador.

Entrevista No Dirigida:

Identificada también con el nombre de entrevista no estructurada o espontánea. Consiste en una conversación libre, informal, en la cual el entrevistador hace una pregunta de tipo general y el entrevistado narra libre y espontáneamente sus experiencias y sus puntos de vista. El entrevistador hace algunas preguntas complementarias para ayudar al entrevistado a que exponga sus opiniones y para canalizar la información.

Entrevista Mixta

Consiste en la combinación de la entrevista dirigida y la no dirigida. Al inicio se formulan preguntas directas, pero conforme va transcurriendo la entrevista se van formulando preguntas abiertas, dando mayor participación al entrevistado. Esta es la clase de entrevista que se utiliza con mayor frecuencia en los procesos de selección de personal, debido a la economía en cuanto a tiempo y la cantidad de información que se puede obtener por medio de ella.

3.2.2 Pruebas de conocimiento o de capacidad

Tomando en cuenta los requisitos establecidos en el puesto, se procede a determinar cuáles son las capacidades técnicas necesarias para desempeñar el puesto. Se le llama capacidad técnica a los conocimientos y/o habilidades adquiridos por el candidato en algún establecimiento educativo o durante su experiencia en trabajos anteriores.

Se debe determinar el diseño del instrumento de medición que permita establecer de la mejor forma, cuáles son los candidatos que poseen la capacidad para desempeñar el puesto de trabajo. Es importante que se cuente con los resultados de esta evaluación antes de proseguir con el proceso de selección ya que esto permitirá el ahorro de tiempo y costos importantes para la empresa.

3.2.2.1 Generales

Estas pruebas tienen como objetivo la medición de nociones de cultura o conocimientos generales del candidato. Este tipo de prueba se enfoca en temas como conocimientos de idiomas, etc.

3.2.2.2 Específicas

A las pruebas específicas se les llama así debido a que éstas miden conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia. Como ejemplo se puede citar un examen de contabilidad para un puesto de contador o un examen de econometría si se trata de un puesto de analista económico.

3.2.3 Pruebas Psicométricas

Otra de las técnicas que se utiliza dentro del proceso de selección de personal y que aporta importantes elementos es la evaluación psicológica. En ella se reúne la información respecto a la capacidad intelectual y emocional del candidato.

Para llevar a cabo esta evaluación se utilizan baterías de pruebas psicológicas o psicométricas, las cuales se seleccionan de acuerdo al nivel de su aplicación, características del perfil del puesto, tiempo de aplicación y costo.

Aunque existen diferentes baterías que están comercialmente disponibles, hay empresas que confían en pruebas diseñadas a la medida, debido a que las pruebas de tipo comercial no logran establecer parámetros válidos que se ajusten a la realidad del puesto de trabajo dentro de la organización. Otro de los aspectos en que se está cambiando la forma tradicional de aplicar las pruebas, es cambiando al papel y al lápiz por formas más modernas utilizando computadoras.

Tipos de Pruebas Estándar Comercialmente Disponibles para la Selección de Personal.

TIPO DE PRUEBA	QUE SE MIDE	EJEMPLOS DE PUESTOS PARA LOS QUE SE USA
Habilidad mental general	Inteligencia académica o aptitud escolar	Puestos directivos o ejecutivos; puestos técnicos y de oficina
Multiaptitudes	Varias áreas distintas de aptitudes verbales, numéricas, espaciales y de comprensión mecánica, etc.	Amplia variedad de puestos desde ejecutivos hasta no calificados
Destrezas	Destreza con los dedos, destreza con pinzas, ensamblado	Relojeros, ensambladores electrónicos de precisión, instaladores de teléfonos
Aptitudes para actividades de oficina	Aptitud verbal, numérica, velocidad perceptual	Puestos de oficina, inspectores, verificadores, empacadores
Aptitud mecánica	Comprensión mecánica, relaciones espaciales	Variedad de puestos en ingeniería y mecánicos
Personalidad	Gama de características de personalidad incluyendo ajuste emocional, confianza en sí mismo y perseverancia	Vendedores, directores y supervisores
Habilidad de supervisión y dirección	Actitudes y percepciones, habilidades administrativas, habilidades de toma de decisiones	Puestos directivos y de supervisión
Inventarios de Intereses	Áreas primordiales de interés tales como científica, educación, investigación y computación	Planeación del desarrollo de carrera

Existen diferentes tipos de prueba y como mínimo se deben de evaluar tres factores:

Inteligencia: Medición de la capacidad intelectual a través de los factores: general (factor G) y específicos (análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.);

Habilidad: Medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto; y

Personalidad: Medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente (estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc.).

3.2.4 Técnicas de Simulación

Las pruebas de conocimientos y las pruebas psicométricas únicamente pueden dar como resultado diagnósticos y pronósticos estimativos. Sin embargo, actualmente dentro de los procesos de selección, se está utilizando la técnica del psicodrama, que consiste en recrear algunas de las vivencias básicas que en el futuro el candidato deberá afrontar, si es ubicado en el puesto de trabajo.

Esta técnica debe ser bien planificada, ya que es imposible que en un pequeño espacio de tiempo, en el que el candidato esté expuesto a la prueba, se den las

circunstancias básicas de medición. El evaluador deberá auxiliarse de personas que como "el cliente escondido", lleven a cabo variedad de requerimientos, que además de aportar elementos medibles, permitan que la prueba sea lo más homogénea para todos los que la realicen.

3.2.5 Encuesta Socioeconómica

Constituye una valiosa herramienta dentro del proceso de selección, ya que permite verificar de forma directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el candidato. En esta etapa se confrontan los datos proporcionados en la solicitud y en la entrevista inicial.

Esta encuesta comprende varias etapas:

La primera se refiere a la entrevista domiciliaria, en donde se tiene la oportunidad de percibir el ambiente en que el solicitante vive y se desenvuelve, así como conocer su núcleo familiar.

La segunda etapa, se refiere a la investigación de las referencias laborales, en la cual se visitan las empresas que el candidato reportó en la solicitud, para confirmar los datos contenidos en ella y preguntar respecto a su desenvolvimiento, desempeño, sueldo, etc.

3.2.6 Examen Médico

Se practica con el objeto de conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar el puesto de trabajo sin limitaciones para él o para las personas a su alrededor. En ocasiones el resultado del examen médico condiciona el ingreso de una persona a la empresa. Sin embargo, se puede orientar a la persona para que realice las acciones necesarias para que, por cuenta propia, solucione los problemas detectados en dicho examen.

3.3 TOMA DE UNA DECISIÓN DE SELECCIÓN

Aunque dentro del proceso de selección todos los pasos son importantes, sin duda el más crítico lo constituye el tomar la decisión de aceptar o rechazar a los candidatos. Este paso se lleva a cabo en dos etapas: la conclusión y la decisión final.

3.3.1 Conclusión

Esta tiene como objetivo el emitir un informe por parte del Departamento de Recursos Humanos que contenga los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizando las características del candidato, y comparándolas con los requisitos del puesto, para poder obtener un juicio valorativo que permita tomar la decisión final de contratación.

3.3.2. Decisión Final

Esta decisión es tomada por los directores, jefes o supervisores del departamento de la plaza vacante y es comunicada al Departamento de Recursos Humanos para que éste lo informe a los candidatos. Es importante mencionar que esta decisión debe estar debidamente sustentada en la conclusión, es decir, tomando de base todo el trabajo realizado durante el proceso de selección.

3.4 PROCESO DE SELECCIÓN EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA

El proceso de selección de personal con el paso del tiempo se ha perfeccionado, por lo que sin importar el tipo de empresa, se pueden utilizar las mismas etapas para llevar a cabo dicho proceso.

Sin embargo, dependiendo el perfil de los puestos a seleccionar se hace énfasis en distintas fases y se utilizan diversos instrumentos para llevar a cabo la selección.

Tomando en cuenta lo anterior, a continuación se describe las etapas en las que se busca algún enfoque específico en una institución bancaria:

a) EVALUACIÓN TÉCNICA — En un banco existen un gran número de puestos de trabajo, por lo que existen diversidad de pruebas de conocimientos;

b) EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

Debido a que en los bancos las principales funciones se relacionan con atención al público, el perfil general de un empleado debe ser enfocado a la asertividad;

Otro de los aspectos que se debe tomar en cuenta, dentro de la evaluación psicológica, es el potencial del empleado. Debido a que cuando en un banco se contrata a una persona existe la factibilidad que ésta desarrolle una carrera.

c) EVALUACIÓN ECONÓMICA

Dentro de un banco existe gran responsabilidad monetaria en todos los puestos de trabajo, debido a que por diversos motivos se tiene relación con efectivo, documentos valorados o información de transacciones importantes, por lo que el estudio socioeconómico se constituye como parte fundamental en la medición del riesgo.

CAPÍTULO IV

CAPACITACIÓN

La capacitación adquiere en los últimos años, uno de los papeles más importantes en la Administración de Recursos Humanos. Esto se debe a que se ha determinado que, a pesar de contar con un personal calificado, los cambios constantes en el entorno exigen que las personas permanezcan en constante actualización.

Es la herramienta por la cual se puede promover el desarrollo del recurso humano, dotando al personal de habilidades, actitudes y conocimientos que les permitan crecer integralmente y participar activamente del logro de los objetivos de la institución.

4.1 DEFINICIÓN

La capacitación es un proceso continuo que se inicia con la inducción a la empresa y al puesto de trabajo. Continúa durante el desarrollo de la carrera laboral del empleado y concluye con la preparación para el retiro.

La capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme objetivos específicos.

Toda capacitación lleva implícita un cambio de conducta, esto quiere decir, que todo concepto, habilidad o valor desarrollado dentro de una actividad de capacitación,

debe ser llevado a la práctica para que el aprendizaje sea efectivo. El que la capacitación se realice de forma planeada y conforme objetivos específicos significa que, con ésta, se desea cubrir una necesidad de información o resolver algún problema dentro de la empresa, tal como incremento de calidad en los productos, mejorar el sistema de distribución, reducir desperdicios de tiempo y de recursos, mejorar sistemas de costos, etc.

4.2 PROCESO DE CAPACITACIÓN

El desarrollo humano constituye parte importante dentro de la misión de toda empresa. A través de adquirir en forma planificada los conocimientos, las personas logran su crecimiento integral, que les permite contribuir con su actividad dentro de la organización agregando valor en todo aquello que constituye el fin primordial de la empresa.

Para lograr esta adquisición de conocimientos, es necesario que exista un proceso eficaz de capacitación que contemple las siguientes fases:

4.2.1 Planeación

La planeación constituye la etapa en que se define qué se va hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo. En la capacitación, la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico, valiéndose de cuatro etapas:

- Determinación de Necesidades de Capacitación
- Definición de Objetivos
- Elaboración de Planes y Programas
- Presupuestos

4.2.1.1 Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC)

La determinación de necesidades de capacitación constituye la base para el funcionamiento del proceso de capacitación. Es el instrumento por el cual se conocen las necesidades existentes en una empresa, a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.

Cuando se refiere a necesidades de capacitación, se está relacionando específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, que un empleado debe adquirir, reafirmar o ejercitar para desarrollar en su puesto de trabajo. Al elaborar la DNC hay que tener presente que la capacitación podrá solucionar los problemas que se relacionen con necesidades de capacitación, ya que si se detecta que el origen de los problemas son deficiencias administrativas o de tipo económico, esto implicará que la solución sea cambios o decisiones dentro de la empresa, distintos a una actividad de capacitación.

"La DNC es una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar

satisfactoriamente las funciones propias del puesto"[7].

Dentro de la DNC se elabora un diagnóstico, el que deberá manifestar el estado real de la empresa, es decir, detección de problemas, deficiencias, malestares y sus posibles soluciones.

Como resultado de la DNC se debe conocer:

- Qué trabajadores requieren capacitación y en qué aspecto
- El tipo de actividad que es necesaria (curso, seminario, conferencia, etc.)
- Contenidos en que se necesita capacitar
- Objetivos de las actividades de capacitación
- Posibles instructores para las actividades
- Oportunidad

Para realizar este tipo de investigación se puede tener varios enfoques:

- Con base al puesto
- Con base al desempeño
- Con base a problemas específicos

DNC con base al puesto

Este enfoque toma de base para la investigación al puesto de trabajo, con sus

---

[7] Roberto Pinto Villatoro, "Proceso de Capacitación", Pág. 58

actividades y funciones.

Aquí el instrumento básico es la descripción del puesto, la que se debe analizar para establecer cuál es la capacitación necesaria para el puesto. Posteriormente, se establece una comparación entre los requerimientos y cada persona que ocupa el puesto, para establecer quiénes deben participar en las actividades de capacitación.

Es importante resaltar que la participación del jefe o supervisor deberá ser directa durante todo el proceso de la DNC, ya que éste es el que aporta la información que servirá para definir contenidos, objetivos, prioridad, profundidad y oportunidad con que las actividades serán llevadas a cabo e incluidas dentro de los planes y programas de capacitación.

DNC con base al desempeño

Este tipo de DNC es más dinámico que el tipo que se basa en la descripción del puesto. Así, durante la evaluación del desempeño, se mide el logro de los objetivos y metas propuestos, permitiendo detectar deficiencias en la preparación del trabajador relacionadas con los resultados obtenidos.

Parte importante en la aplicación de este procedimiento es el que exista un eficiente sistema de evaluación del desempeño, que permita el planificar objetivamente los resultados deseados durante el período de la evaluación, y que constantemente

exija que se esté monitoreando el desenvolvimiento durante la ejecución.

La ventaja de la DNC con base al desempeño permite utilizar los estándares de rendimiento, los cuales constituyen una medida objetiva del desempeño del trabajador. Además, se debe resaltar que en este sistema tanto el supervisor como el empleado, están más conscientes de la necesidad detectada, ya que al conocer las consecuencias de la deficiencia, esto les permite fijar objetivos y contenidos más específicos que lleven a la solución esperada.

La evaluación del desempeño permite dar seguimiento a los resultados planteados durante la etapa de detección, convirtiéndose en una herramienta fundamental en la medición de los resultados de la capacitación.

DNC con base en problemas específicos

Este tipo de DNC es el más común, y consiste en detectar deficiencias de capacitación, tomando en cuenta la existencia de accidentes, rechazos, trabajos con problemas de calidad, problemas en el ambiente laboral, etc. Al descubrir el problema se analizan las causas y sus efectos y se decide la solución.

Existen dos problemas en la aplicación de este método; el primero, es que con facilidad se tiende a tratar de resolver todos los problemas por medio de la capacitación, lo que tiene efectos negativos al hacer perder la credibilidad en las

actividades, al no obtener los resultados esperados. El segundo problema se origina cuando se actúa sólo con efecto reactivo, es decir que únicamente se toma de base hechos pasados y no se prevén los riesgos existentes que pudieran evitar pérdidas humanas y materiales en el futuro.

Se debe recordar que la DNC es una herramienta cuyo fin principal es proveer información respecto a las necesidades de capacitación en el momento justo y oportuno, por lo que el decidir cuál de los tres métodos se debe utilizar, dependerá de las circunstancias dentro de la empresa, la facilidad de conseguir la información y del apoyo que brinde la administración al proceso.

4.2.1.2 Objetivos

Dentro del proceso de planeación, el aspecto que tiene mayor relevancia es la fijación de objetivos, ya que representa el punto óptimo al que se espera llegar después de realizadas las actividades del plan de capacitación.

El formular los objetivos permite que las actividades puedan ser planeadas, vigiladas durante su ejecución y posteriormente evaluadas según sus resultados.

En capacitación existen diferentes clases de objetivos, los cuales responden a un esquema. Si se parte de lo particular a lo general se tiene:

- Del diagnóstico de necesidades de capacitación se obtienen los requerimientos de aprendizaje a los cuales didácticamente se les conoce como *temas* y los cuales tienen **objetivos específicos.**

- Si se agrupan varios temas, se forma un *curso* y éste tendrá un **objetivo terminal,** llamados así, debido a que éstos definen la conducta que deberán tener los participantes al término de la experiencia de capacitación.

- Siguiendo con este razonamiento, varios cursos formarán un *programa* al cual se le asignará un **objetivo particular** y éste tendrá relación directa con los objetivos de un área determinada.

- Finalmente, si se considera la agrupación de varios programas, se tiene un *plan de capacitación* con un **objetivo general** y que deberá estar en concordancia con los objetivos de la empresa para un período determinado, durante el cual tiene vigencia el plan.

4.2.1.3 Planes y Programas

Para que el proceso de capacitación sea efectivo, es necesario que se cuente con un **plan,** el cual constituye el instrumento en donde se plantea la misión, objetivos generales, políticas y fundamentos que servirán de base para el diseño de programas y la posterior ejecución y evaluación del proceso.

Para la elaboración de los planes, es necesario tomar en cuenta varios aspectos:

- Todo plan de capacitación obedece a un plan general de la organización, por lo que la misión y los objetivos de la capacitación deben responder a la estrategia planteada a nivel general de la empresa.

- Se deben tomar en cuenta las disposiciones legales y administrativas que regulen todo lo referente a las actividades de capacitación, tanto dentro, como fuera de la organización.

- Se deben plantear claramente las políticas, funciones y procedimientos que servirán de base para la programación de las actividades.

Habiendo definido el plan de acción de la capacitación dentro de la organización, y contando con la información de la detección de necesidades de capacitación, se procede a la formulación de **programas**, que comprenden las etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo las actividades de capacitación.

Los programas están formados por los cursos, y pueden ser estructurados por áreas organizacionales (Producción, Ventas, Administrativo), por áreas de trabajo (Ejecutiva, Técnica, Secretarial, Operativa) o por puestos (Gerentes, Jefes, Supervisores, Analistas, Vendedores, Secretarias).

Dentro de los programas se integran los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso de instrucción.

4.2.1.4 Presupuestos

Parte importante dentro de la planeación lo constituye el realizar las estimaciones en términos financieros de los recursos necesarios para llevar a cabo una actividad, a lo que se conoce como elaboración de presupuestos. Sin la existencia de este instrumento es imposible justificar la autorización de los recursos necesarios para llevar a cabo un proceso de capacitación.

La elaboración del presupuesto toma como base la información contenida en los planes y programas previamente elaborados, y explica en términos monetarios, los costos estimados para llevar a cabo todas las actividades por un período determinado.

Para la administración, es importante el cuantificar cuál será la inversión necesaria para dar vida a los planes y programas, y poder analizar los beneficios que se planean alcanzar con el desarrollo de las actividades, para evaluar el impacto financiero de los distintos procesos. Este tema se desarrollará detalladamente más adelante en el capítulo VI.

4.2.2 Organización

Constituye la etapa en que se determinan las funciones, se delimitan las responsabilidades, se definen las líneas de comunicación y se establecen los sistemas y procedimientos que canalizarán adecuadamente los insumos que absorbe el sistema de capacitación.

En la etapa de organización es donde se realiza la integración de los recursos materiales, financieros y humanos al proceso de capacitación, los cuales deben de coordinarse en función de los objetivos ya definidos.

4.2.2.1 Estructuras

Dentro de la organización se deberá definir la ubicación de la unidad de capacitación, su nivel de dependencia, sus funciones, así como objetivos particulares. Esta definición dentro de la estructura organizacional implica el establecimiento de líneas de autoridad, áreas de responsabilidad claras e implantación de controles efectivos.

4.2.2.2 Procedimientos

Para organizar el proceso de capacitación, es necesario contar con procedimientos, los cuales constituyen los planes que señalan la secuencia cronológica más eficaz para obtener los mejores resultados en cada función concreta.

4.2.3 Ejecución

La ejecución constituye la puesta en marcha del sistema de capacitación, e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal que tiene a su cargo la realización de las actividades, así como la activación de los canales de comunicación y formas de supervisión que permitan vigilar que todo se esté realizando conforme lo planeado.

Esta etapa integra cuatro fases:

4.2.3.1 Contratación de Servicios

A pesar de que la mayor parte de centros de capacitación cuenta con las facilidades para llevar a cabo las actividades de capacitación, siempre es necesario la contratación de servicios de personas y/o entidades que provean el alquiler de equipo, alimentos, locales, reproducción de materiales, servicios de instrucción, etc., lo que demanda que el encargado debe vigilar que todos estos servicios sean oportunos, con la calidad demandada y que se ajusten a los costos aprobados en el presupuesto.

4.2.3.2 Desarrollo de Programas

Esta tarea es de carácter técnico didáctico, y consiste en la preparación de guías y materiales didácticos, elaborar los apoyos visuales, reproducción de materiales y la definición general de la metodología instruccional que permita al docente conocer las necesidades particulares de la actividad, y adaptándolos a la realidad de la empresa.

4.2.3.3 Coordinación de Eventos

Esta etapa inicia con los preparativos previos, confirmación del instructor y participantes, contratación de servicios tales como comida, aulas, etc.; también implica la adecuación de las áreas y equipo audiovisual, preparación de listas de asistencia, evaluaciones, la distribución del material y constancias de participación, hasta que la actividad concluya satisfactoriamente.

Constituye la parte visible para los participantes en la actividad del trabajo de capacitación, por lo que se considera importante; sin embargo, se debe estar consciente que éstas actividades, a pesar de que son las que consumen mayor tiempo y esfuerzo, son las que menos impactan en la eficacia del entrenamiento.

4.2.3.4 Control Administrativo y Presupuestal

En la fase de ejecución, los controles administrativos y presupuestales aportan su contribución al proceso, brindando los elementos necesarios para una retroalimentación oportuna.

Durante la dinámica de la ejecución, es necesario tomar en cuenta los mecanismos que han sido diseñados con el objeto de salvaguardar que lo que se ejecute esté apegado al cumplimiento de las políticas, planes y presupuestos previamente definidos en la etapa de planificación.

Entre los mecanismos de control usados se encuentran las listas de verificación, listas de asistencia, formatos para el registro de movimientos presupuestales, control de materiales y equipo didáctico, etc.

4.2.4 Evaluación

La evaluación tiene su fundamento en una buena planeación. Se dice que constituye la medición de todas las actividades realizadas durante el proceso, con el objetivo de comparar lo ejecutado con lo planeado.

Para realizar la evaluación del sistema de capacitación, se deben llevar a cabo varias actividades, las que se describen a continuación:

4.2.4.1 Macroevaluación

La macroevaluación, es el análisis detallado y a fondo de cómo se realizan las diferentes actividades que permiten planear, organizar, coordinar y evaluar los planes y programas de capacitación, para detectar fortalezas y áreas de oportunidad en todo el sistema.

Este nivel de evaluación, se basa en la información disponible y en la percepción de los usuarios respecto a los recursos humanos, materiales y tecnológicos que integran un sistema de capacitación, es decir, la validación de los esquemas, estructuras, procedimientos, herramientas de trabajo, métodos y recursos utilizados

para cumplir con los diferentes objetivos y detectar así el nivel de madurez del sistema, tanto en los enfoques parciales como en su conjunto.

4.2.4.2 Microevaluación

La microevaluación aporta elementos importantes dentro de la evaluación del sistema de capacitación, ya que es la encargada de la medición del proceso enseñanza-aprendizaje. Esta medición se lleva a cabo por medio de instrumentos o evaluaciones que se conocen como de reacción, de aprendizaje y del instructor.

La evaluación de reacción es la que tiene como objetivo medir la apreciación, según los participantes, del cumplimiento de los objetivos de la actividad, utilidad en el puesto de trabajo y condiciones físicas.

La evaluación de aprendizaje se realiza a través de una prueba de tipo cognoscitivo o práctico, con el objeto de medir la adquisición de conocimientos durante la actividad de capacitación.

La evaluación del instructor sirve para medir la habilidad de transmisión de conocimientos de éste, así como, la capacidad para la utilización del material y recursos didácticos.

Es importante resaltar que, tanto la macroevaluación como la microevaluación son complementarias, y que, ambas, buscan establecer de qué grado y de qué manera se están llevando a cabo los cambios de conducta esperados.

4.2.4.3 Seguimiento

Otro enfoque por medio del cual se puede realizar la evaluación del proceso de capacitación, lo constituye las técnicas de seguimiento.

Estas técnicas tienen como objetivo fundamental investigar las ideas, opiniones, juicios o puntos de vista de todos aquellos que, de alguna manera, están involucrados en un evento en especial de capacitación, orientado a lograr un determinado cambio de conducta en las personas.

4.2.4.4 Ajuste del Sistema

Dentro de las organizaciones existen cambios que afectan todos los sistemas, incluyendo al de capacitación, por lo que existe la necesidad que en el momento de la evaluación, se tome en cuenta el impacto que todos esos cambios tienen, y cuáles deben ser los ajustes necesarios que permitan que el sistema se encuentre siempre actualizado y que responda a las expectativas de la organización.

Estos ajustes deben ser producto de la revisión periódica que se haga del funcionamiento del sistema.

CAPÍTULO V

MEDICIÓN DEL IMPACTO FINANCIERO DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Lograr el establecimiento de mecanismos de medición dentro de una organización, constituye un paso importante, debido a que con esto se puede evaluar la productividad, el uso razonable de los recursos y la búsqueda constante de productos o servicios de calidad, con lo que seguramente se facilita el cumplimiento de los objetivos y la obtención de los resultados planificados.

Sin embargo, medir no es tarea fácil, si no existen las circunstancias óptimas para que este proceso pueda ser llevado a cabo. Para medir es necesario que se desarrolle una planificación que contemple objetivos claros, así como, definición de estándares y controles que permitan que, dentro de los procesos, se lleven a cabo las mediciones, que al final provean la información para valorar los resultados obtenidos.

5.1 DEFINICIÓN DE MEDICIÓN

La medición consiste en la comparación de un fenómeno con un referencial cuantitativo. Esta acción se puede llevar a cabo solamente si el fenómeno o sus consecuencias son observables.

La medición del impacto financiero hace realidad la administración basada en hechos, debido a que proporciona información objetiva para la toma de decisiones.

También proporciona información referente a la calidad y productividad, es decir, niveles de satisfacción al cliente y rendimiento de insumos en relación a resultados finales.

Para llevar a cabo un proceso de medición, primero se debe definir la medida que se va a utilizar, tomando en cuenta que ésta sea comprensible, justa, eficaz y, sobre todo, económica y fácil de aplicar. Además se debe tomar en cuenta que la medida sea relativamente estable con el paso del tiempo.

Luego se debe definir el momento oportuno dentro del proceso para llevar a cabo la medición. Por último, es importante contemplar los mecanismos que permitan realizar el análisis de los resultados obtenidos, para poder llevar a cabo la evaluación y retroalimentación del sistema.

5.2 MEDICIÓN DE LOS COSTOS EN RECURSOS HUMANOS

¿Por qué es necesario medir los costos dentro del proceso de administración de recursos humanos? La respuesta tiene mucho que ver con el apoyo que la ARH ha obtenido de la alta dirección de las empresas, ya que se han invertido recursos y asignado medios que le permiten implementar sus funciones con el objeto de contribuir a la misión general de la empresa, además de procurar el desarrollo del personal de forma integral.

Pero no basta con mencionar que se ha mejorado el ambiente organizacional o que se tienen menos conflictos en las relaciones laborales, para decir que recursos humanos ha justificado la erogación de recursos en su funcionamiento y, que con ello, cumple su misión.

Es común encontrar en los informes que recursos humanos presenta a la alta dirección, conclusiones que aseguran que se ha cumplido con los objetivos trazados, respaldando dicha circunstancia con valoraciones de tipo cualitativo y, en algunas ocasiones, tratando de cuantificar el número de actividades realizadas buscando dar soporte así, a la obtención de resultados positivos. Un ejemplo específico se evidencia cuando se dice que se ha logrado el desarrollo técnico y humano del personal, y para demostrarlo, se adjunta la cuantificación de los empleados que asistieron a cursos durante un ejercicio, así:

200 empleados asistieron a cursos de desarrollo

600 empleados asistieron a cursos técnicos.

Con esta valoración no se puede asegurar que quienes asistieron a dichas actividades han mejorado su capacidad técnica o han desarrollado actitudes y habilidades que van en beneficio de los resultados de la empresa.

Es así, como se hace necesario utilizar elementos de medición de costos dentro de los procesos de recursos humanos que permitan:

1o. Aportar datos cuantitativos necesarios para realizar valoraciones;

2o. Establecer mecanismos de control que ayuden a confrontar los resultados obtenidos con los estándares previamente establecidos;

3o. Realizar análisis que incluyan juicios tanto de eficacia como de eficiencia de los resultados del proceso; y

4o. Justificar los recursos financieros asignados para inversión en proyectos que tengan que ver con el mejoramiento del recurso humano dentro de la empresa.

Para aportar datos cuantitativos es necesario acoplar dentro de los procesos de recursos humanos elementos que permitan establecer un adecuado sistema de costos. Para ello es necesario partir de lo que se conoce por costo. Según Reyes Pérez, el costo se define "Como el conjunto de esfuerzos y recursos que se invierten para obtener un bien o servicio"[8].

Así, la función del establecimiento del costo ha sido base importante para el sistema contable dentro de la empresa. En su determinación, cada área es responsable de establecer los elementos que intervienen en el sistema y canalizar los resultados hacia el departamento de contabilidad, para que éste actúe como centralizador y se pueda generar la información que es útil para toda la empresa. En el caso del área de

---

8 Reyes Pérez, Ernesto. "Contabilidad de Costos Primer Curso", Editorial Limusa, México, Cuarta Edición, 1992, Pág. 7.

recursos humanos, la información que se genera para ser incluida dentro de las operaciones contables es la referente a la cancelación de sueldos y prestaciones (mano de obra), honorarios, pago al seguro social, etc.

El conocer cuánto le cuesta determinada actividad a la empresa, y aún, cuánto de ese costo es recuperado con los beneficios o ahorros que se genera de esta inversión, son elementos que hacen posible el evaluar financieramente la factibilidad de muchas de las actividades futuras y medir el impacto de las ya realizadas. Es así como el conocimiento del costo se une a la evaluación financiera, para brindar elementos valiosos que permiten a la ARH, presentar el impacto de su gestión en términos financieros, mostrando un panorama más completo de los beneficios que se obtienen con el cumplimiento de su misión y sus objetivos.

Elementos del costo

Para incorporar al sistema de recursos humanos la medición de costos, es indispensable conocer la clasificación de los elementos que intervienen en la formulación de costos:

Cargos directos: Son aquellos costos que son plenamente identificables, ya sea en forma física o valor de una función determinada o actividad. Ejemplos: costo de salario del técnico de selección, costo de honorarios de docentes de un curso.

Cargos indirectos: Son aquellos costos que no pueden ser identificados con una función o actividad precisa. Ejemplos: costo del salario del personal administrativo, costo del servicio eléctrico.

Tanto cargos directos como indirectos son incluidos en la hoja de costos por unidad la cual constituye la forma centralizadora de esta información. Para obtener la información necesaria para estructurar la hoja de costos, es necesario incluir dentro de las formas que utilizan los empleados del área, casillas en donde se registre el tiempo, valor o los datos necesarios que permitan la fácil cuantificación de los costos de cada actividad. También es necesario establecer los mecanismos para conseguir los datos que provienen de otras áreas, necesarios para el establecimiento de costos, lo cual incluye algunos generados internamente que son utilizados en forma común por los distintos encargados, por ejemplo: salarios por categorías, coeficiente de prestaciones, cambio de moneda, costo promedio de reproducción (fotocopia, imprenta), gasto de suministros y papelería, etc.

COSTOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

La unidad de costo que se maneja en el caso de la selección de personal es el proceso por plaza a cubrir.

Este costeo se inicia desde el momento que existe una requisición de personal hasta que se da el acto formal de la contratación del o de los nuevos empleados. Esto no implica que el período del proceso de selección coincida con el período en que se reportan los costos, por lo que se deberá tener claro que dentro de un período de reporte de costos se puede dar el caso de que se incluya información de procesos que se iniciaron en el período anterior y que fueron concluidos en éste. Así también, existe la posibilidad de que se iniciaran y concluyeran procesos dentro del período. Finalmente, la otra posibilidad que existe es que se inicien procesos que al final del período aún no han sido concluidos.

Para la valoración del proceso de selección es necesario identificar los costos que intervienen en esta etapa.

COSTOS DIRECTOS**	COSTOS INDIRECTOS**
Honorarios por publicaciones	Salario de personal administrativo
Salario de técnicos de selección	Prestaciones del personal
Reproducción de formas de selección	
Transporte, pasajes, viáticos y hospedaje	
Tarifa por examen médico	

** Para fines prácticos dentro de estos costos se incluyen los costos de la etapa de reclutamiento.

COSTOS DIRECTOS

Honorarios por publicaciones

En este rubro se registran los gastos de honorarios pagados a los medios de comunicación por la publicación de ofertas para empleo dentro de la empresa. Constituye un elemento fácil de cuantificar debido a que para cada caso, se realizan anuncios separados, sin embargo, si fuera el caso se puede repartir proporcionalmente según el número de ofertas distintas incluidas en la publicación.

Salario de técnicos de selección

Durante el proceso de selección se llevan a cabo las pruebas y entrevistas las cuales son realizadas por los técnicos de la materia. Para establecer el monto de este rubro, es imperativo el que exista un control del tiempo que se utiliza en esta tarea desde su preparación, realización, calificación hasta la redacción del informe en el que se comunican los resultados.

Con relación a la forma de cálculo, se necesita conocer el salario por hora del técnico y aplicar esta cantidad por el tiempo utilizado para cada caso. Es importante hacer notar que este costo se calcula por oferta laboral, por lo que para obtenerlo es necesario sumar los resultados individuales de los procesos de los solicitantes.

Reproducción de formas

En este rubro se incluye el gasto por reproducción de formas de selección. Estas formas son los formularios de solicitud, entrevista, pruebas escritas, psicológicas y otros formularios necesarios utilizados en el proceso. Si la reproducción se realiza fuera de la organización se puede prorratear el costo unitario, si se realiza dentro de la organización se recurrirá al departamento encargado para que se proporcione el costo unitario promedio de reproducción.

Transporte, pasajes, viáticos y hospedaje

En este rubro se incluye el transporte o pasajes de los técnicos de selección cuando realizan visitas domiciliarias o se llevan a cabo visitas para corroborar referencias o información proporcionada por los solicitantes. Si la comisión tiene como destino un lugar fuera de la jurisdicción donde está ubicada la empresa, se deberá tomar en cuenta los gastos por viáticos y hospedaje.

Tarifa por examen médico

La forma de brindar servicios médicos en las organizaciones es distinta y se pueden identificar dos casos. Cuando existe clínica médica dentro de la empresa o cuando se contratan laboratorios y profesionales externos para la atención al personal. En el caso de que el examen se lleve a cabo dentro de la empresa, se calcula el costo multiplicando el salario por hora del profesional que lo practica por el tiempo que dura el examen y la redacción del informe. Cuando se contratan servicios externos se

incluirá el monto facturado por la empresa que practica el examen.

COSTOS INDIRECTOS

Para el control de los gastos directos se toma de base el tiempo que dura cada proceso para cargar los gastos que corresponden en el rubro de personal técnico. Este mismo criterio se utilizará para los gastos indirectos para la repartición de gastos a los procesos.

Al determinar el período de costeo se deberá identificar los procesos que generaron costos durante dicho período. Luego se suma el total de tiempo ocupado para dichos procesos, y esto servirá para el cálculo de los factores para cada caso.

Salario del personal administrativo

En la sección encargada del reclutamiento y selección, además de los técnicos a cargo de la realización de pruebas y entrevistas, existe personal administrativo: jefe, secretaria, auxiliares que participan en el proceso, pero de forma distinta.

Para determinar el costo correspondiente a cada proceso se deberá:

1o. Obtener el total de salarios que fue efectivo para el período de costeo (se excluye la parte del salario de los técnicos de personal utilizado en entrevistas y pruebas)

2o. Este total se dividirá entre el total de horas de los procesos, lo que dará como resultado el factor para realizar el reparto proporcional

3o. Para cargar el costo a cada proceso se procederá multiplicando el tiempo de cada proceso en particular por el factor resultante en el segundo paso.

Prestaciones del personal

Las prestaciones constituyen un rubro importante dentro de los gastos que se manejan en toda organización. En las prestaciones se incluyen varios conceptos de gasto, sin embargo para facilitar el cálculo, se utiliza un factor que es calculado sobre el total del rubro de salarios. Como ejemplo se puede decir que para determinada compañía las prestaciones representan el 42% del rubro de salarios para el período.

Forma de cálculo:

1o. Se deberá requerir el factor que represente las prestaciones para la empresa.

2o. Para cada proceso se sumará el total de salarios (directos e indirectos)

3o. Al total resultante en el numeral anterior, se le aplicará el factor al que se hace referencia en el primer numeral.

Otros gastos

Para fines de costeo es necesario basarse en el principio de la importancia relativa. Esto quiere decir que aunque existen otros gastos como luz, agua, teléfono, seguros, depreciaciones, etc., se deberá evaluar el monto de los mismos para decidir si

el no incluir estos gastos variaría el resultado final del costeo de forma que éste se vea afectado.

La forma de cálculo de estos rubros se basa en el área física que utiliza la sección. Si tomamos en cuenta esto, el tamaño promedio de una sección de selección representa menos del 5% del área total de la empresa.

Otro de los criterios que se deben aplicar es que si existe el conocimiento de que se generó algún gasto extraordinario y que posea importancia relativa se puede incluir en el costo de ese período haciendo la salvedad de que el mismo deberá revelarse para fines de comparación.

COSTOS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

La unidad de costo para el proceso de capacitación la constituye cada actividad de capacitación ya sea curso, seminario, conferencia, participación, etc.

Para el proceso de capacitación se presentan a continuación los costos que se incluyen dentro de este:

COSTOS DIRECTOS	COSTOS INDIRECTOS
Salario de los participantes o docentes internos	Salarios del personal del área
Prestaciones de los participantes o docentes internos	Prestaciones del personal del área

COSTOS DIRECTOS	COSTOS INDIRECTOS
Honorarios docentes externos	Suministros y servicios (teléfono, agua, luz, etc.)
Transporte, viáticos y hospedaje	
Alimentación	
Reproducción de material didáctico	
Renta de locales	
Alquiler de equipo	

COSTOS DIRECTOS

Salario de los participantes y docentes internos

Tiene como objetivo el registro de la cantidad del salario que los empleados devengan estando en actividades de capacitación, ya sea como docentes o como alumnos.

Para su cálculo es necesario multiplicar el costo de salario por hora de cada empleado por la cantidad de horas del curso. Se deberá excluir a las personas que no concluyan la actividad de capacitación.

Prestaciones de los participantes y docentes internos

Constituye el gasto de prestaciones que la empresa calcula por el tiempo que los empleados se encuentran en actividades de capacitación, ya sea como docentes o como alumnos.

Para su cálculo se multiplica el factor de prestaciones por la cantidad total de sueldos calculados para la actividad.

Honorarios de docentes externos

En este rubro se registran los costos por cancelación de honorarios a consultores o docentes. Se incluye el costo total de la factura presentada por el profesional.

Transporte, viáticos y hospedaje

Cuando la actividad de capacitación se realiza fuera del centro laboral al que pertenece el empleado, ya sea en el país o el exterior, se contempla la cobertura de gastos por pasajes, reconocimiento de viáticos para gastos y hospedaje.

También se debe tomar en cuenta que, si al contratar un docente del exterior, éste incluye entre las condiciones de contratación, el que se cubran dichos gastos, los mismos deben incluirse como parte del costo del curso.

Si el gasto es cubierto en moneda extranjera, se deberá registrar el costo tomando en cuenta el tipo de cambio del día de la cancelación o reintegro por parte de la empresa.

Alimentación

Cuando se organizan actividades de capacitación por parte de la empresa y se contempla que el tiempo de duración de éstas excederá al período normal de clase (2 horas), se generan gastos por compra de refrigerios o comidas, los cuales constituyen parte del costo del curso.

Para fines del cálculo de los costos, se deberá incluir el monto total de la factura por este concepto.

Reproducción de material didáctico

En este rubro se registra el costo por reproducción de los distintos materiales didácticos que son entregados al docente y a los participantes.

Para el cálculo de este costo se deberá tener una forma de solicitud de reproducción, la cual debe estar prenumerada y deberá llevar la autorización de un funcionario responsable.

Si la reproducción se lleva a cabo en la empresa se deberá requerir el costo promedio de reproducción a la unidad encargada, y se multiplicará el número de reproducciones por dicho costo. Sin embargo, si se lleva a cabo fuera de la organización se registrará el monto de lo cancelado por tal servicio.

Renta de locales

Cuando no se posee instalaciones en la empresa con suficiente capacidad o por la característica de la actividad se decida que no se puede llevar a cabo dentro de la misma, se procede al alquiler de un local que posea las facilidades para llevarla a cabo.

El costo que se registra en este rubro lo constituye el monto total de lo cancelado por el servicio de alquiler del local.

Alquiler de equipo

Cuando es requerido, la empresa podrá alquilar equipo, ya sea mobiliario o audiovisual, para ser utilizado en las actividades de capacitación.

El costo que se registra en este rubro lo constituye el monto total de lo cancelado por el servicio de alquiler del equipo o mobiliario.

COSTOS INDIRECTOS

Salario del personal del área

En la sección encargada de capacitación se distinguen dos funciones claras, la capacitación dentro de la empresa y la capacitación fuera de la misma. Esto se debe de tomar en cuenta, ya que, mientras que en la capacitación interna se cumple todo un proceso, lo que involucra gran inversión de tiempo y personal, la capacitación externa involucra menos pasos por lo que se requiere menor cantidad de recursos.

Para el cálculo de este rubro, como primer paso, se deberá obtener la suma total de sueldos para el período devengado por el personal del área, estableciendo conforme al tiempo invertido la cantidad correspondiente a capacitación interna y externa.

Para el caso de la capacitación interna, se toma el total de sueldos para este rubro y se divide dentro del total de horas de las actividades para establecer un coeficiente. Este coeficiente se multiplicará por la cantidad de horas en cada actividad, dando como resultado el monto del costo correspondiente a cada unidad.

Con la capacitación externa se establecerá el total de actividades realizadas en el exterior y se procederá a repartir proporcionalmente el monto de costo a cada una de ellas.

Prestaciones del personal del área

Después de establecer el monto de salario correspondiente a cada actividad, se deberá aplicar el coeficiente de prestaciones para incluir el costo que, por este concepto, corresponde a cada una.

Suministros y Servicios

En este rubro se incluye los gastos que por energía eléctrica, agua, teléfono y demás servicios que existan en las instalaciones de capacitación.

La mayor parte de instituciones poseen áreas destinadas al adiestramiento y capacitación de sus empleados. Para identificar la cantidad de costo correspondiente para los distintos gastos, es necesario establecer el porcentaje de área física que de las instalaciones de la empresa está destinado para las actividades de capacitación.

Luego se deberá aplicar dicho porcentaje a la cuenta global de cada gasto, para establecer la parte correspondiente a capacitación. Finalmente, dicho resultado será prorrateado tomando en cuenta el total de horas de actividad para ser repartido a las distintas actividades de capacitación que se lleven a cabo dentro de la empresa.

Otros gastos

Dependiendo de la importancia relativa, se pueden incluir otros gastos que eventualmente se presenten por la naturaleza de la actividad de capacitación, los cuales deberán ser identificados y cargados directamente al costo de dicha actividad.

5.3 INDICADORES PARA EVALUAR LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

Los indicadores tienen la función de proveer resultados sobre el comportamiento de algunos fenómenos dentro de la organización. Los resultados de dichos indicadores son analizados con el objeto de establecer variaciones sobre los niveles razonables de operación de los fenómenos.

Índice de Rotación de Personal

A la rotación se le define como aquella salida de personal más allá de la organización. Este índice se encuentra disponible en la mayor parte de las organizaciones y se calcula fácilmente.

$$\frac{\text{SUMA DE INCIDENTES DE ROTACIÓN}}{\text{TAMAÑO DE LA FUERZA DE TRABAJO}} \times 100$$

Un alto índice de rotación puede indicar que la organización esté incurriendo en altos costos de reposición de personal. Esto significa costos de reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación del nuevo empleado.

Infortunadamente muchas empresas no están informadas del costo real que representa la rotación de personal, ni del impacto financiero de este fenómeno en sus resultados. Por lo que a menos que este impacto sea conocido, la gerencia puede no estar consciente de la necesidad de acción para prevenir la rotación y mantenerla en porcentajes controlables.

No toda la rotación de personal puede ser tipificada como dañina a la empresa. Existen despidos justificados que se manifiestan como medidas necesarias para resolver alguna problemática en algunas áreas de la organización. Además la renovación del personal puede traer beneficios.

Sin embargo, cuando es detectado un alto índice de rotación y las causas son asociadas con la aplicación de políticas o medidas por parte de la empresa (mantener un bajo nivel de salarios respecto al mercado, falta de motivación, oportunidades y reconocimiento al personal, conflictos provocados por una deficiente gestión administrativa por parte de los funcionarios), ésto puede provocar pérdida de recursos humanos valiosos para la organización, por lo que, además de los costos generados por su reposición, puede que la empresa pierda gran cantidad de experiencia acumulada lo que representa un bien no recuperable a corto plazo.

Tiempo para llenar un puesto

Este indicador tiene como objetivo establecer el tiempo que se invierte en la búsqueda de candidatos desde la fecha de recepción de la requisición, hasta la fecha de inicio de funciones en el puesto.

Evalúa la eficacia del proceso en términos de tiempo. Existen factores que inciden en que el proceso de selección sea lento, como lo son la escasez de oferta laboral que dificulta llenar determinados puestos y otros, por lo que se deberán tomar en cuenta al momento de la interpretación del resultado de este indicador.

Costo por Contratación

La medición por medio de este indicador tiene como objetivo determinar si el proceso está siendo efectivo en términos monetarios.

$$\frac{\text{COSTOS DIRECTOS + COSTOS INDIRECTOS}}{\text{NÚMERO DE CONTRATACIONES}} = \text{COSTO POR CONTRATACIÓN}$$

Porcentaje de Empleados Confirmados

Este indicador evalúa el proceso de selección en términos de calidad. Tiene como objetivo establecer la cantidad de empleados que, después de cumplir el período de prueba, son aceptados como personal de planta.

$$\frac{\text{NÚMERO DE EMPLEADOS CONFIRMADOS}}{\text{NÚMERO DE EMPLEADOS CONTRATADOS}} * 100 = \text{\% EMPLEADOS CONFIRMADOS}$$

Costo beneficio de programa de capacitación

La medición por medio de este indicador tiene como objetivo determinar si el programa de capacitación es rentable respecto a los recursos invertidos en razón de los beneficios obtenidos.

$$\frac{\text{COSTO DEL PROBLEMA ANTES DE LA CAPACITACIÓN} - \text{COSTO DEL PROBLEMA DESPUÉS DE LA CAPACITACIÓN}}{\text{COSTO TOTAL DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN}}$$

Para efectos financieros, la relación mínima que se acepta de este cociente es 2; esto quiere decir que por cada quetzal invertido en capacitación, la organización debe ganar o ahorrarse al menos 2 quetzales.

Porcentaje de eficacia de los programa de capacitación

Tiene como fin indicar el porcentaje de actividades que cumplieron con los objetivos propuestos en el diseño y planificación de la misma.

$$\frac{\text{CANTIDAD DE ACTIVIDADES QUE CUMPLIERON EL OBJETIVO}}{\text{CANTIDAD DE ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERÍODO}} \times 100$$

Para establecer la cantidad de actividades que cumplieron con el objetivo, es necesario consultar el registro de seguimiento de las actividades.

Porcentaje de eficiencia de participación en los programas de capacitación

Este indicador tiene como objetivo establecer la relación entre la cantidad de personas que participaron efectivamente en las actividades de capacitación y el total de empleados existentes en la empresa en determinado período.

$$\frac{\text{CANTIDAD DE EMPLEADOS QUE PARTICIPARON EN ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN}}{\text{TOTAL DE EMPLEADOS}} \times 100$$

Esta relación tiene como objetivo medir la cobertura de los programas en términos de participaciones efectivas por parte de los empleados, a los programas de capacitación en un período determinado.

5.4 UTILIZACIÓN DE DATOS OBTENIDOS

El objetivo de utilizar indicadores, es el de obtener información respecto a la efectividad de los programas de recursos humanos. Además, esta información debe servir para evaluar e identificar las acciones correctivas necesarias para el mejoramiento de los procesos.

5.4.1 Métodos de Análisis de Resultados

Se puede combinar varios enfoques para analizar la información reunida de las diversas fuentes de información.

1. **Comparar los resultados de los programas de recursos humanos con los de otras empresas, especialmente las que tiene éxito.**

Este tipo de análisis es útil cuando se tiene la oportunidad de obtener información de empresas con características similares que han aplicado con éxito programas en el área de recursos humanos, ya que al partir de los resultados obtenidos se puede obtener conclusiones y recomendar mejoras a nuestros propios programas.

2. **Tomar en cuenta la misión, objetivos y metas propuestas para el departamento usando el enfoque de una auditoría de sistemas.**

Este método se basa en el enfoque de la auditoría de sistemas, que utiliza para el análisis de los resultados la eficacia en la consecución de los objetivos y en la eficiencia en la gestión de las operaciones realizadas durante el proceso.

5.4.2 Preparación de Informes y Recomendaciones

Una de las actividades más importantes dentro de los procesos de medición y evaluación, consiste en la preparación de informes, ya que a través de éstos se lleva a cabo la comunicación de los resultados obtenidos del análisis del sistema de recursos humanos. Los informes deben incluir todo lo pertinente y lo que será útil para quienes lo reciban.

El valor que se obtendrá de esta información, estriba en el uso que se le dé para corregir las deficiencias y aprovechar las nuevos elementos aportados para mejorar la calidad de los programas.

CAPÍTULO VI

CASO PRÁCTICO

MEDICIÓN DEL IMPACTO FINANCIERO DE LA SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN EL BANCO ABC

6.1 GENERALIDADES

El Banco ABC, fue constituido como una sociedad anónima y autorizado para operar como banco en el territorio de la República de Guatemala. Sus oficinas centrales están ubicadas en la Ciudad de Guatemala, y cuenta con 10 agencias en la capital y 11 en el interior del país.

El Banco cuenta con una fuerza laboral promedio de 1,250 empleados en total. En las áreas de atención al público se labora en dos turnos de lunes a viernes y sábado media jornada.

6.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

6.2.1 Situación Actual

El Banco ABC para contratar a su personal tiene un sistema de selección de personal, el cual es administrado por el departamento de Recursos Humanos. Este sistema tiene como objetivo el seleccionar a la persona adecuada tomando en cuenta el perfil del puesto que ocupará dentro de la empresa. Las políticas, en lo que se refiere a la selección, están basadas en contratar personas recientemente egresadas de las carreras de nivel diversificado para puestos operativos y con estudios universitarios para

puestos de supervisión y jefaturas.

Para iniciar un proceso en particular de selección en el Banco ABC, se debe contar con las siguientes condiciones: primero, que exista la formal requisición por parte del jefe del departamento, debidamente autorizada por la gerencia del área, y segundo que exista disponibilidad dentro del presupuesto de plazas asignadas para la dependencia.

Al cumplirse con estos requisitos, la unidad de selección inicia la etapa de reclutamiento contratando un espacio dentro de la sección de empleos del periódico de mayor circulación, para dar a conocer la disponibilidad de la organización para contratar personal, describiendo los requisitos de capacidad y experiencia necesarios para el ingreso a la institución, así como sueldo y beneficios ofrecidos.

Luego de publicado el aviso, el periódico se encarga de recoger y remitir los currícula de los candidatos a las oficinas centrales en donde se lleva a cabo una etapa de validación de la papelería, la cual tiene como objetivo verificar que los candidatos cumplan con los requisitos establecidos, así como evaluar que sus pretensiones salariales estén dentro del margen que la empresa está en capacidad de ofrecerles.

Los candidatos que clasifican son convocados por vía telegráfica para realizar la prueba técnica, la cual permite evaluar la capacidad que tienen los mismos para

realizar el cargo. Dichas pruebas son calificadas y los candidatos que obtengan un buen resultado serán quienes continúan el proceso.

La siguiente etapa consiste en la realización de las pruebas psicológicas, éstas reúnen la información respecto a la capacidad intelectual y emocional de los candidatos. Dichas pruebas son calificadas y los resultados son tomados de base para seleccionar a los candidatos que se aproximan más al perfil del puesto vacante.

Los candidatos que aprueben la prueba técnica y reúnan las características de personalidad que exige el perfil del puesto, se convocan para la realización de la entrevista técnica. Esta entrevista se realiza para profundizar en aspectos relacionados con la formación académica y experiencia laboral, además de tratar de obtener mayor información acerca de personalidad, aptitudes y habilidades de los candidatos.

Finalizada la entrevista el técnico de selección redacta el informe de la evaluación, el cual puede tener como resultado la aprobación o rechazo del candidato, argumentando las razones para dicha decisión. Si existiera la duda respecto algún punto en particular que impida al entrevistador emitir un juicio respecto al resultado de la entrevista, éste podrá requerir que se realice una investigación para confirmar la veracidad de alguna información o autenticidad de documentos proporcionados por el candidato.

Antes de realizar la siguiente etapa, se verifica las referencias laborales y personales de los candidatos.

A los candidatos que aprueben la etapa anterior se les convoca para realizar la entrevista socioeconómica. Esta entrevista recopila información sobre la actividad sociofamiliar a efecto de conocer situaciones conflictivas que pudieran influir directamente en el trabajo. Además, para conocer detalladamente la actitud, responsabilidad y honestidad, en relación a las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

Parte importante de la entrevista lo constituye el establecer el presupuesto familiar del candidato, propiedades y bienes con que cuenta, deudas y compromisos adquiridos, así como, la realización de otras actividades por parte de éste con el objeto de obtener mayores ingresos.

El técnico de selección realiza el informe de la entrevista, en donde explica la ejecución y las conclusiones a que llegó, teniendo como consecuencia la aprobación o rechazo del candidato.

La última etapa antes de la contratación es el examen médico. Este consiste en un examen médico general y exámenes de laboratorio completos realizados por

profesionales de la medicina que son contratados. Dichos exámenes se realizan para establecer la capacidad física del candidato para realizar las tareas del puesto de trabajo.

Cuando un candidato aprueba todas las etapas del proceso es citado para una entrevista en la que se le da a conocer todos los detalles relacionados con su contratación e incorporación a la institución, formalizando el acto de contratación del empleado.

BANCO ABC
DIVISIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL

6.2.2 Medición de los Costos de Reemplazo por Proceso Para 1995

A. Costos Directos

1. COMUNICACIÓN DE DISPONIBILIDAD DE EMPLEO
DATOS: Costo del anuncio 5" * 7" Q.2,250.00 1 anuncio por oferta
Costo anuncio Q.2,250.00

2. CLASIFICACIÓN DE PAPELERÍA
DATOS: Costo por hora de técnico de selección Q.2,200.00 mensuales / 30 días / 8 horas = Q.9.17 Q. 9.17 + 42% de prestaciones = Q.13.02
Q.13.02 * 4 horas = Q.52.08

3. CONVOCATORIA DE CANDIDATOS A PRUEBA TÉCNICA
DATOS: Costo de comunicación telegráfica Q.1.25 Promedio de candidatos por convocatoria = 100
Q.1.25 * 100 = Q.125.00

4. REPRODUCCIÓN DE PRUEBAS TÉCNICAS
DATOS: Costo promedio de reproducción = Q.0.23 Hojas promedio por prueba = 4
Q.0.23 * 4 hojas * 100 pruebas = Q.92.00

5. REALIZACIÓN Y CALIFICACIÓN DE PRUEBAS TÉCNICAS
DATOS: Las pruebas son realizadas por 2 técnicos que se encargan de administrar y calificar las mismas. Tiempo promedio de realización = 2 horas Tiempo promedio para la calificación = 1 hora
Q.13.02 * 3h. * 2 emp. = Q.78.12

6. REPRODUCCIÓN DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS
DATOS: Promedio de candidatos para las pruebas = 55 candidatos Se le entregan 5 hojas de respuesta a cada candidato
Q.0.23 * 5 hojas * 55 candidatos = Q.63.25

7. CONVOCATORIA DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS
DATOS: Tiempo para la comunicación de convocatoria = 5 horas
Q.13.02 * 5 horas = Q.65.10

8. REALIZACIÓN Y CALIFICACIÓN DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS
DATOS: Las pruebas son realizadas por 2 técnicos que se encargan de pasar y calificar las mismas. Tiempo promedio de realización = 4 horas Tiempo promedio para la calificación = 1 hora
Q.13.02 * 5 horas * 2 empleados = Q.130.20

9. CONVOCATORIA A ENTREVISTAS
DATOS: Tiempo para la comunicación de convocatoria = 2.5 horas
Q.13.02 * 2.5 horas = Q.32.55

10. REALIZACIÓN DE ENTREVISTA TÉCNICA E INFORME
DATOS: La entrevista es llevada a cabo por un técnico de selección Se utiliza media hora para la realización de la entrevista y 15 minutos para la realización del informe El promedio de entrevistas realizadas por proceso es de 33
Q.13.02 * 0.75 hora * 33 candidatos = Q.322.24

11. REALIZACIÓN DE ENTREVISTA SOCIOECONÓMICA E INFORME
DATOS: La entrevista es llevada a cabo por un técnico de selección Se utiliza cuarenta y cinco minutos para la realización de la entrevista y 15 minutos para la realización del informe El promedio de entrevistas realizadas por proceso es de 30
Q.13.02 * 1 hora * 30 candidatos = Q.390.60

12. CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES Y LABORALES VERIFICACIÓN DE AUTENTICIDAD DE PAPELERÍA
DATOS: La confirmación de referencias es llevada a cabo por dos técnicos los cuales invierten 8 horas cada uno. En caso de dudas se procede a realizar verificación de alguna de la papelería presentada por los candidatos. En 1995 se confirmaron 24 casos en total utilizándose hora y media por caso.
Q.13.02 * 8 horas * 2 empleados = Q.208.32 Q.13.02 * 3 horas = Q.39.06

13. EXAMEN MÉDICO
DATOS: Costo del examen médico realizado por un profesional independiente: Q. 125.00 por persona Cantidad real de candidatos que fueron sometidos a examen médico en 1995 fueron 302 empleados Promedio de candidatos sometidos por proceso 25.
Q.125.00 * 25 candidatos = Q. 3,125.00

14. INDUCCIÓN A LA EMPRESA	
DATOS:	
Costos Directos	
Docentes	Q. 600.00
Materiales	375.00
Salario participantes	4,437.50 (incluye prestaciones)
Subtotal	5,412.50
Costos Indirectos	
Gastos por servicios	Q. 1,080.00
Sueldos personal área	2,269.05 (incluye prestaciones)
Subtotal	3,349.05
TOTAL COSTOS	Q. 8,761.55*
Costo por curso Q.8,761.55	

* Datos proporcionados por la División de Capacitación

B. COSTOS INDIRECTOS

SALARIOS Y PRESTACIONES PERSONAL DE SELECCIÓN	
DATOS:	
Sueldos ordinarios y extraordinarios 1995	Q.119,400.00
Prestaciones	50,148.00
Subtotal	Q.169,548.00
(-) Proporción de sueldos y prestaciones incluidas dentro de costos directos	15,819.30
Resultado Neto	Q.153,728.70
Q.153,728.70 gastos anuales / 12 procesos = Q.12,810.73	

BANCO ABC
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
DIVISIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL

RESUMEN DE LOS COSTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA 1995

COSTOS DIRECTOS

CONCEPTO	1 PROCESO	12 PROCESOS
1. Comunicación de disponibilidad de empleo	Q. 2,250.00	Q. 27,000.00
2. Clasificación de papelería	52.08	624.96
3. Convocatoria de candidatos	125.00	1,500.00
4. Reproducción de pruebas técnicas	92.00	1,104.00
5. Realización y calificación de pruebas técnicas	78.12	937.44
6. Reproducción de pruebas psicológicas	63.25	759.00
7. Convocatoria de candidatos	65.10	781.20
8. Realización y calificación de pruebas psicológicas	130.20	1,562.40
9. Convocatoria de candidatos	32.55	390.60
10. Realización de entrevista técnica e informe	322.24	3,866.88
11. Realización de entrevista socioeconómica e informe	390.60	4,687.20
12. Confirmación de referencias personales y laborales.	208.32	2,499.84
Verificación de autenticidad de papelería	39.06	468.72
13. Examen médico (25 promedio por proceso, 302 reales)	3,125.00	37,750.00
14. Inducción a la empresa	8,761.55	105,138.60
SUBTOTAL	Q. 15,735.07	Q. 189,070.84

COSTOS INDIRECTOS

Salarios y prestaciones personal de Selección	Q.12,810.73	Q. 153,728.70

RESUMEN

A. COSTOS DIRECTOS	Q.15,735.07	Q. 189,070.84
B. COSTOS INDIRECTOS	12,810.73	153,728.70
TOTAL DE COSTOS	Q.28,545.80	Q. 342,799.54

6.2.3 Indicadores del Proceso de Selección Para 1995

Rotación de personal

Para el período 1995 la estructura de los puestos cubiertos fue la siguiente:

Plazas nuevas	(apertura agencias departamentales)	= 65	22%
Plazas vacantes	(causadas por renuncia o despido del titular)	= 215	72%
	(causadas por ascenso o traslado del titular)	= 20	6%
Total plazas cubiertas		300	100%

Indice de rotación =

$$\frac{215 \text{ (INCIDENTES DE ROTACIÓN DEL PERÍODO)}}{1250 \text{ (TAMAÑO PROMEDIO DE LA FUERZA LABORAL)}} \times 100 = 17\%$$

Tiempo para llenar un puesto

El tiempo promedio que duró cada proceso de selección para 1995 fue de 25 días hábiles.

Costo por Contratación

$$\frac{\text{Q.189,070.84 (Costos directos)} + \text{Q.153,728.70 (Costos indirectos)}}{\text{300 (Número de contrataciones)}}$$

Q. 1,142.67 Costo de contratación por empleado en 1995

Porcentaje de Empleados Confirmados

Para el período 1995 se informó que 294 empleados fueron confirmados en sus cargos después de la evaluación de su período de prueba.

294 (Número de empleados confirmados)
---------- X 100
300 (Número de contrataciones)

98% de empleados confirmados

BANCO ABC
DIVISIÓN DE SELECCIÓN DE PERSONAL

6.2.4 Informe Sobre los Resultados Obtenidos del Proceso de Selección de Personal Durante el Período del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 1995

Entre los objetivos del departamento de Recursos Humanos para el período 1995, contenidos en los planes estratégicos del Banco ABC, se encuentra el aprovisionar el personal calificado, a todas las áreas del Banco en donde exista necesidad de cubrir alguna plaza vacante.

Para cumplir con dicho objetivo se lleva a cabo el proceso de selección de personal, el cual durante el período 1995 atendió las requisiciones de personal que en total fueron de 300 plazas, de las diferentes áreas de la institución.

El tiempo promedio de selección, comprendido desde la convocatoria de reclutamiento hasta la finalización del curso de inducción y disponibilidad de la persona para ocupar su cargo, fue en promedio de 25 días hábiles. Sin embargo, existe la posibilidad de reducción de este tiempo ya que al interpretar la conformación de los salarios y prestaciones del área, reportan que el 6% de la cantidad de este rubro

representa los sueldos del tiempo invertido directamente en el proceso y que el 94% restante corresponde a los sueldos del tiempo invertido en operaciones indirectamente relacionadas con dicho proceso. Así, se considera como prioridad realizar una evaluación de las funciones de dicha división, para poder determinar cuáles de las funciones no son estrictamente necesarias y eliminarlas para invertir en aquellas que aportan el mayor valor agregado al proceso, redundando en la reducción del tiempo de contratación además de garantizar un mejor resultado del proceso.

La rotación de personal constituye el fenómeno más importante dentro de los motivos que generan requisiciones de personal de las distintas áreas del Banco (72% del total de casos). Esto representó que para 1995 el coeficiente de rotación fuera de 17% respecto a la fuerza laboral promedio para dicho período.

El costo promedio por contratación para 1995 fue de Q.1,142.67. Este monto relacionado con el fenómeno de rotación da como resultado que se invirtió en 1995 Q.245,674.05 para lograr el aprovisionamiento de los empleados necesarios para las distintas áreas.

En 1995 después del período de prueba, fueron confirmados como empleados de planta el 98% de los candidatos que superaron el proceso de selección. Aunque este porcentaje es alto, dos de los seis casos de las personas que fueron cesados después del período de prueba se asociaron con problemas en el manejo numerario y valores.

Esto hace indicar que es necesario que se profundice dentro de las etapas de investigación de referencias y antecedentes, así como en la evaluación socioeconómica, para minimizar el riesgo de que en corto plazo dicho problema se repita, poniendo en riesgo la existencia de posibles pérdidas de cantidades indeterminadas que perjudiquen a la empresa.

6.3 CAPACITACIÓN

6.3.1 Situación actual

El Banco ABC, cuenta con una división encargada de los programas de capacitación, la cual pertenece al departamento de Recursos Humanos.

En cuanto a la planificación, la división tiene estructurada su misión y objetivos los cuales están en estrecha relación con los generales del Banco. Se encuentra claramente definidas las funciones, así como la delegación de responsabilidades. Anualmente se aprueba el presupuesto por parte de la junta directiva.

Se practica un ejercicio anual de detección de necesidades de capacitación, usando el criterio puesto persona, de la cual se extrae la información para la elaboración de los programas de capacitación.

Los programas se elaboran estructurados por funciones y tienen duración de 4 meses. Estos programas contemplan actividades que buscan el desarrollo de una

cultura corporativa así como el de conocimientos, habilidades y actitudes; dando especial impulso a la capacitación de los cajeros en cuanto a medidas de seguridad y formación de mandos medios en técnicas de administración.

La estructura organizacional de dicha división se encuentra conformada por un jefe de la misma, una secretaria, un analista y 3 encargados de logística. Estos tienen bajo su responsabilidad, el organizar y velar porque se ejecuten las actividades de capacitación programadas.

Se cuenta con instalaciones especiales adecuadas en el edificio central para la realización de las actividades. El horario de la capacitación para el personal administrativo, es dentro de la jornada laboral y para el personal de atención al público se utiliza tiempo fuera de la misma.

Los cursos de especialización técnica son impartidos por docentes internos y en algunos casos por expertos del Banco Central. Para los de desarrollo humano se contratan profesionales externos, especialistas en cada materia.

En cuanto a la capacitación externa, ésta se tramita conforme a solicitud del director encargado de cada departamento, con el visto bueno de la gerencia del área.

En lo relativo a controles, actualmente se vigila la ejecución presupuestal y se lleva el registro individual de las participaciones de los empleados.

No se realiza ningún ejercicio formal de evaluación ni se realiza costeo de las actividades de capacitación.

6.3.2 Estructuración de cursos enfocados a la medición del impacto financiero

Hecha la descripción general del proceso del Banco ABC, en esta división se pretende desarrollar la metodología que permita que las actividades desarrolladas bajo este esquema puedan ser evaluadas con el enfoque de costo beneficio.

Detección de Necesidades de Capacitación

Como se mencionó, el Banco ABC desarrolla un ejercicio anual de DNC con base al puesto. En el capítulo relacionado con la Capacitación se acotó que este enfoque toma de base la descripción del puesto para la determinación de la capacitación; sin embargo, es importante relacionar las desventajas de este sistema, ya que dificulta el aspecto de la medición de resultados al no tomar en cuenta el desempeño de la persona.

Otro aspecto a considerar es la evaluación del desempeño practicada en el Banco ABC, la cual no está estructurada conforme al enfoque de resultados por lo que no exige el establecimiento de estándares bases para la calificación del empleado.

Tomando en cuenta lo anterior, para este caso se determina el uso del enfoque de DNC con base a problemas específicos. Este enfoque tiene la ventaja de que permite una clara definición del objetivo que se pretende con la actividad de capacitación, además de permitir la identificación de medidas que serán tomadas en cuenta al momento de la medición y evaluación de la actividad.

El procedimiento para realizar la DNC bajo este criterio conlleva los siguientes pasos:

1. Determinación de áreas de oportunidad
2. Determinar la problemática
3. Analizar las causas
4. Definir la solución (Si puede corregirse con entrenamiento)

Para determinar áreas de oportunidad, se consultó la planificación de la organización estableciendo que las prioridades para el presente ejercicio, son el impulso de una nueva tarjeta de crédito y el mejoramiento de la atención al público.

Conforme los antecedentes se procedió a determinar la problemática que existe en el caso de la atención al público utilizándose la técnica de la entrevista para llevar a cabo el ejercicio de DNC, con el director del área operativa.

Este funcionario expuso que por la alta rotación del personal de caja, un 45% del mismo no conocía a fondo las técnicas de atención al público, así como la de conteo y clasificación de billetes, por lo que ésto provocaba constantes quejas del público, además que en el manejo de depósitos voluminosos se invirtiera gran cantidad de tiempo provocando retrasos y la formación de largas filas de clientes. Se consultó si el problema se podía resolver instalando máquinas contadoras de billetes, y el director expuso que actualmente se cuenta con 2 máquinas a razón de cada 5 cajeros, y que no se tiene la autorización para efectuar el gasto de adquisición del resto del equipo.

Habiendo analizado las causas, se determinó que era necesario impartir capacitación al personal por lo que se procedió a definir los cursos.

Definición de cursos

Para determinar los cursos es necesario, como primer punto, la definición de los objetivos de aprendizaje. El contenido básico de estos objetivos es el siguiente:

1. Materia o tema central
2. Tiempo en el cual se espera alcanzar los objetivos
3. Sujeto a quien se dirige
4. Conducta esperada al final del tema
5. Elemento medible o nivel mínimo aceptable de operación
6. Efectos esperados en el trabajo.

Para efectos de aplicación y medición se debe tener especial cuidado en los numerales 4, 5 y 6. La conducta esperada se refiere a la definición en términos observables y de la manera más precisa posible, la nueva conducta o el nuevo comportamiento que las personas deberán mostrar al término de la actividad de capacitación.

Respecto al elemento medible o nivel mínimo aceptable de operación, se refiere al establecimiento de un factor numérico que señale con objetividad cuando la conducta esperada ha llegado al nivel aceptable, para lo cual es necesario el establecimiento de estándares de responsabilidad.

Los efectos esperados en el trabajo constituyen el elemento dentro de los objetivos que da a conocer el impacto real de la capacitación en la productividad y competitividad organizacional.

Teniendo claros estos elementos conjuntamente con el jefe encargado del área de cajeros, se procedió a determinar los objetivos para las dos actividades de capacitación:

Nombre de la actividad:	EFECTIVIDAD EN ATENCIÓN AL PÚBLICO
Duración:	8 HORAS EFECTIVAS
Objetivo:	Que al término de 8 horas de instrucción, los cajeros del Banco ABC, comprendan y apliquen los

	principios de la efectiva atención al público reduciendo en un 75% la cantidad de quejas que actualmente son recibidas de los clientes en el término de 3 meses y el 95% en 6 meses.
Cantidad de participantes:	5 grupos de 25 personas cada uno
Nombre de la actividad:	TALLER DE TÉCNICAS PARA EL CONTEO Y CLASIFICACIÓN DE BILLETES
Duración:	4 HORAS EFECTIVAS
Objetivo:	Que al término de 4 horas de instrucción, los cajeros del Banco ABC, conozcan y puedan aplicar las técnicas del conteo y clasificación de billetes que les permitan lograr en el término de 1 mes la habilidad de armar fajos de 100 billetes careados sin error en promedio de 1 minuto cada fajo.
Cantidad de participantes:	2 grupos de 25 personas cada uno

Definición de la técnica de seguimiento

Con el objetivo de implantar mecanismos de control antes, durante y después del programa de capacitación, se debe definir la técnica de seguimiento que se utilizará para evaluar y medir la efectividad de dicho programa. Para el caso específico, en el Banco ABC se decide utilizar dos técnicas distintas de seguimiento; cada una en

particular por las características del curso.

Para el caso de la actividad de efectividad en atención al público, se seleccionó la técnica de "encuesta a clientes o usuarios", la cual lleva a cabo la división de atención al público y se utiliza para conocer, desde el punto de vista del cliente, los cambios de conducta que han experimentado los participantes a un curso, sobre todo en relación a su actitud de servicio y atención.

Para el taller de técnicas para el conteo y clasificación de billetes, se seleccionó la técnica de "revisión de estándares de desempeño antes y después del programa de entrenamiento". Dicha técnica es utilizada a nivel operativo, y se basa en el estudio de tiempos y movimientos, el cual se realiza con el fin de establecer el estándar para la medición, seleccionar a las personas que necesitan la capacitación y decidir sobre la forma en que se evaluará el desempeño de quienes intervengan en el curso.

Costo beneficio de la capacitación

El siguiente punto se basa en el análisis de costo beneficio o medición del impacto financiero de las actividades de capacitación.

Para ello, según lo expuesto en el capítulo V de esta tesis, es necesario contar con los costos necesarios para la realización de las actividades, además de conocer cuál es el costo del problema a resolver para realizar el análisis.

6.3.3 Costeo de las Actividades

Salario de los participantes

Debido a que la actividad se desarrollará en jornada inhábil se decide pagar tiempo extraordinario para lograr la buena disposición entre los participantes y garantizar la asistencia de todos los empleados.

Salario base del cajero	= Q.975.00 / 30 DÍAS = Q.32.50 DIARIOS
Salario por hora	= Q.32.50 / 8 HORAS = Q.4.06250
Hora extra	= Q.4.06250 * 1.50 = Q. 6.09375 HORA EXTRA

Salario participantes curso "Efectividad en Atención al Público"
Q. 6.09375 * 8 h. = Q. 48.75 * 125 empleados = Q. 6,093.75

Salario participantes curso "Taller de Técnicas para el Conteo y Clasificación de Billetes"
Q. 6.09375 * 4 h. = Q.24.38 * 50 empleados = Q. 1,219.00

Salario Docente Interno

Para la segunda actividad se tiene programado un docente interno, el cual por tener categoría de funcionario no devenga tiempo extraordinario. Por política se reconoce la cantidad de Q.25.00 por hora de docencia. En este caso se programan 5 grupos diferentes a razón de 4 horas por grupo teniendo en total 20 horas de docencia efectiva.

Salario del docente curso "Taller de Técnicas para el Conteo y Clasificación de Billetes"
Q. 25.00 por hora de docencia * 20 h. efectivas Q. 500.00

Prestaciones de los participantes

El factor utilizado para el cálculo de las prestaciones en el Banco ABC es del 42%.

Prestaciones de los participantes del curso "Efectividad en Atención al Público"
Salario Q. 6,093.75 * 0.42 = Q.2,559.38

Prestaciones de los participantes del curso "Taller de Técnicas para el Conteo y Clasificación de Billetes"
Salario Q. 1,219.00 * 0.42 = Q. 511.98

Honorarios por docente externo

Para el caso de la primera actividad se contrata docente externo el cual tiene un costo de Q.100.00 por hora. También hay que tomar en cuenta que a los participantes se les organiza en 5 grupos distintos.

Honorarios por docencia del curso "Efectividad en Atención al Público"
Costo por hora Q.100.00 * 8h. * 5 grupos = Q. 4,000.00

Transporte, viáticos y hospedaje

La política del Banco ABC, es reconocer la cantidad de Q.75.00 por concepto de viáticos que incluye el costo del pasaje y de una cantidad igual por concepto de

hospedaje, cuando los empleados provienen del interior de la república.

Para el primer curso se incluye a 60 empleados, en el segundo caso a 20 empleados, ambos grupos procedentes de diferentes agencias departamentales.

Reconocimiento de gastos de viáticos y hospedaje para los participantes del curso "Efectividad en Atención al Público" procedentes de agencias departamentales
Viáticos Q.75.00 * 60 = Q. 4,500.00 Hospedaje Q.75.00 * 60 = Q. 4,500.00 Total Q. 9,000.00

Reconocimiento de gastos de viáticos para los participantes del curso "Taller de Técnicas para el Conteo y Clasificación de Billetes" procedentes de agencias departamentales
Viáticos Q.75.00 * 20 = Q. 1,500.00

Alimentación

Tomando en cuenta que la primera actividad tiene una duración de 8 horas se programa contratar a una empresa encargada de servir almuerzo a los distintos grupos.

Gastos por alimentación para los participantes, docente y personal de apoyo del curso "Efectividad en Atención al Público"
Costo por almuerzo Q. 15.00 * 150 almuerzos = Q. 2,250.00

Reproducción de material

El Banco ABC, posee una unidad encargada del fotocopiado y reproducción de material. Esta unidad informó que el costo promedio por reproducción es de Q.0.22.

Para la primera actividad se determinó que el docente proporcionará el material a cada participante. Para la segunda actividad se reproduce un material de apoyo de 15 hojas para cada participante.

Gastos por reproducción de material para los participantes, del curso "Taller de Técnicas para el Conteo y Clasificación de Billetes"
Q.0.22 (costo reprod.) * 15 hojas * 55 ejemplares = Q. 181.50

Salarios del personal del área

La nómina del personal del área de capacitación durante el período de las actividades ascenderá a Q.11,750.00. De este cantidad se calcula que el 85% de las actividades del área corresponderán a la capacitación interna. Y se registran 150 horas de actividad para el período.

Total de nómina del período Q.11,750.00 * 0.85 carga de actividades internas = Q. 9,987.50.

Sueldos del personal capacitación en actividades internas Q.9,987.50 / 150 horas el período = Q.66.58 sueldo de personal de capacitación.

Gastos de salarios del personal del área correspondientes al curso "Efectividad en Atención al Público"
40 horas * Q.66.58 = Q.2,663.20

Gastos de salarios del personal del área correspondientes al curso "Taller de Técnicas para el Conteo y Clasificación de Billetes"
20 horas * Q.66.58 = Q.1,331.60

Prestaciones personal del área

Gastos de prestaciones del personal del área correspondientes al curso "Efectividad en Atención al Público"
Q.2,663.20 proporción de sueldos * 0.42 = Q.1,118.54

Gastos de prestaciones del personal del área correspondientes al curso "Taller de Técnicas para el Conteo y Clasificación de Billetes"
Q.1,331.60 proporción de sueldos * 0.42 = Q.559.27

Gastos de servicios (agua, energía, teléfono)

El gasto promedio para las instalaciones del edificio central en los últimos tres meses es de Q. 135,000.00. Tomando en cuenta que el área ocupada por las instalaciones de capacitación representa el 5% del total de instalaciones, se realiza el siguiente cálculo para obtener la parte proporcional:

Q. 135,000.00 promedio de gastos del edificio central * 0.05 del área de capacitación = Q. 6,750.00 total de gastos por servicios correspondiente al período.

Gastos por servicios correspondiente a capacitación Q.6,750.00 / 150 total de horas programadas para el período = Q.45.00 costo de servicio por hora de capacitación.

Gastos por servicios correspondientes al curso "Efectividad en Atención al Público"
Q.45.00 costo por hora * 40 horas = Q.1,800.00

Gastos por servicios correspondientes al curso "Taller de Técnicas para el Conteo y Clasificación de Billetes"
Q.45.00 costo por hora * 20 horas = Q.900.00

BANCO ABC
DIVISIÓN DE CAPACITACIÓN

HOJA DE COSTOS

ACTIVIDAD: Efectividad en Atención al Público

DIRIGIDO A: Personal que labora como Cajero

PARTICIPANTES: 125 empleados

CONCEPTO	MONTO
COSTOS DIRECTOS	
Salarios por participantes	Q. 6,093.75
Prestaciones por participantes	2,559.38
Honorarios por docente externo	4,000.00
Transporte, viáticos y hospedaje	9,000.00
Alimentación	2,250.00
TOTAL COSTOS DIRECTOS	Q. 23,903.13
COSTOS INDIRECTOS	
Salario personal del área de capacitación	Q. 2,663.20
Prestaciones personal del área de capacitación	1,118.54
Gastos por servicios	1,800.00
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	Q. 5,581.74
TOTAL DE COSTOS	Q.29,484.87

BANCO ABC
DIVISIÓN DE CAPACITACIÓN

HOJA DE COSTOS

ACTIVIDAD: Taller de Técnicas para el Conteo y Clasificación de Billetes

DIRIGIDO A: Personal que labora como Cajero

PARTICIPANTES: 50 empleados

CONCEPTO	MONTO
COSTOS DIRECTOS	
Salarios por participantes	Q. 1,219.00
Salario docente interno	500.00
Prestaciones por participantes	511.98
Transporte y viáticos	1,500.00
Reproducción de material	181.50
TOTAL COSTOS DIRECTOS	Q. 3,912.48
COSTOS INDIRECTOS	
Salario personal del área de capacitación	Q. 1,331.60
Prestaciones personal del área de capacitación	559.27
Gastos por servicios	900.00
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	Q. 2,790.87
TOTAL DE COSTOS	Q. 6,703.35

6.3.4 Costeo del Problema

Para realizar el análisis costo beneficio se debe conocer cuál es la incidencia económica que provoca una deficiencia y/o problema.

Muchas empresas saben cuanto le cuesta el adquirir nuevos clientes (costos por promociones, publicidad, papelería, etc.) pero muy pocas investigan cuanto le cuesta la pérdida de un cliente. Este es el caso que preocupa a la administración del Banco ABC, ya que se detectó, por medio de las boletas de sugerencias, que existen deficiencias en la atención al público por parte del personal de cajas, lo que provoca, según la estadística de cierre de cuentas, que el 55% de las personas que terminan su relación con el Banco lo hagan por este motivo.

COSTO ESTIMADO DE LAS PÉRDIDAS DE CLIENTES PARA EL PERÍODO 1995

A. Ganancias anuales (1995)	Q. 14,212,000.00
B. Número total de clientes	66,862
C. Porcentaje de cierre de cuentas	11.5%
D. Número de cuentas cerradas (B*C)	7,689
E. Porcentaje de clientes perdidos por mala atención en 1995	55%
F. Clientes perdidos por mala atención	4,229

G. Promedio de ganancia por cliente (A/B) 212.56

H. Pérdida provocada por mal servicio (F*G) Q. 898,916.24

6.3.5 Análisis de los Resultados

a. Costo Beneficio del Programa de Capacitación

Para realizar el análisis de costo beneficio se necesitan tres elementos

A.	Costo estimado del problema	Q. 898,916.24
B.	Costo del problema después de la capacitación (Q. 898,916.24 * 0.05)	44,945.81
C.	Costo total del programa de capacitación (Q. 29,484.87 + 6,703.35)	36,188.22

$$\text{FORMULA} = \frac{A - B}{C}$$

$$\text{RENTABILIDAD} = \frac{\text{Q.898,916.24 - Q. 44,945.81}}{36{,}188.22} = 23.60$$

Para efectos de criterios financieros, la relación mínima aceptable de este cociente es 2.

Para este caso la relación es: por cada quetzal que el Banco ABC, invierta en el programa de mejoramiento de atención al público, se ahorrará Q. 23.60 los que actualmente representan pérdida debido a cierres de cuentas provocadas por el problema detectado.

b. Porcentaje de Eficacia del Programa de Capacitación para Mejorar la Atención al Público

Para realizar la medición y posterior evaluación del cumplimiento de los objetivos definidos para las actividades de capacitación, que comprenden el programa de capacitación para mejorar la atención al público por parte del personal del Banco ABC, fue necesario definir los estándares y técnicas de seguimiento.

Para medir la efectividad del curso se planificó tomar en cuenta la encuesta a los usuarios realizada por la unidad de Atención al Público, la que determinó que existían 40 quejas por día en promedio por el mal servicio antes de realizar el programa. Transcurridos tres meses después, esta encuesta reportó que el promedio de quejas diarias por este concepto se redujo a 9, lo que representa un descenso del 77.5% respecto a la medición inicial, cumpliéndose el objetivo propuesto.

En la siguiente medición, seis meses después, la encuesta reportó que el promedio de quejas diarias por este concepto fue de 4, lo que representa una reducción del 90% respecto a la medición inicial. Esto determinó que no se cumpliera con la meta, que era el reducir en un 95% dichas quejas. Sin embargo, el director del Departamento Operativo se reunió con los supervisores de caja para evaluar dicho resultado y se determinó que las quejas que persisten no se deben directamente a las actitudes de los empleados, sino al retraso que ocasiona la formación de filas al momento de cerrar algunas ventanillas durante el período de almuerzo de los

empleados. Se determinó que se debe realizar una mejor coordinación de los empleados para evitar retrasos innecesarios al público en este período.

Para el curso Taller de Técnicas para el Conteo y Clasificación de Billetes, se planificó llevar a cabo después de un mes de realizado el curso, el estudio de tiempos y movimientos, para determinar el cumplimiento del objetivo propuesto. Dicho estudio consistió en realizar mediciones al azar, a los empleados que recibieron el adiestramiento durante el período de una semana. El resultado de dicho estudio determinó que, durante las mediciones, los empleados superaron el estándar definido al inicio de la actividad por lo que se da por cumplido el objetivo propuesto.

c. Porcentaje de Eficiencia de Participación en el Programa de Capacitación para Mejorar la Atención al Público

El programa de capacitación para mejorar la atención al público contó con la asistencia efectiva de 175 empleados del área de cajas. Esto representó una cobertura de dicho programa del 14% del total de empleados del Banco.

$$\frac{175 \text{ empleados}}{1250 \text{ empleados}} * 100 = 14\%$$

BANCO ABC
DIVISIÓN DE CAPACITACIÓN

6.3.6 Informe Sobre los Resultados Obtenidos por el Programa de Capacitación para Mejorar la Atención al Público Impartido al Personal del Departamento Operativo en 1996

Conforme a la planeación estratégica del Banco ABC, aprobada para el ejercicio 1996, la División de Capacitación conjuntamente con el Departamento Operativo organizó el programa de capacitación para mejorar la atención al público. Este programa se implementó en respuesta al objetivo institucional de mejorar la atención a los clientes usuarios de los diversos servicios que proporciona el Banco.

Este programa se dirigió a los cajeros de la central y distintas agencias locales y departamentales. Efectividad en Atención al Público y Taller de Técnicas para el Conteo y Clasificación de Billetes fueron las actividades incluidas como parte de la capacitación necesaria para que los empleados adquirieran los conocimientos, técnicas y destrezas para el efectivo desenvolvimiento en sus puestos de trabajo.

Este programa contó con una etapa de planificación en que se definieron y se comunicaron los estándares que servirían de referencia para la posterior medición y evaluación de los resultados. Se estructuró el contenido necesario para las actividades y se responsabilizó a profesionales en cada materia para impartir los cursos.

La participación activa del personal en los cursos fue determinante para que se pudieran llevar a cabo con toda normalidad. Este programa tuvo una cobertura del 14% del personal, logrando que el mismo alcanzará los estándares de calidad necesarios para brindar una efectiva atención a la clientela usuaria de los servicios del Banco.

Además, con el mejoramiento de la atención al público, el Banco se garantiza la reducción en el porcentaje de cierres de cuentas, lo que provoca un ahorro de Q. 23.60 por cada quetzal invertido en el programa de capacitación.

CONCLUSIONES

1. El Recursos Humano es el elemento más importante en las entidades bancarias para el logro de su misión. Su adecuada administración, constituye un punto estratégico que incide directamente en el resultado de sus operaciones.

2. El Proceso de Selección de Personal permite aprovisionar, a todas las áreas de la entidad bancaria, del personal que reúna el potencial y las competencias específicas para el cargo.

3. El Proceso de Capacitación dentro de una entidad bancaria, se encarga de promover el desarrollo del recurso humano, dotando al personal de habilidades, actitudes y conocimientos necesarios para el desempeño de sus funciones y participar activamente del logro de los objetivos institucionales.

4. El impacto financiero en la gestión de los procesos de selección y capacitación del recurso humano, se mide en relación con la eficacia en la consecución de sus objetivos y la eficiencia en las operaciones realizadas durante estos procesos.

RECOMENDACIONES

1. Para realizar la medición del impacto financiero de los procesos de selección y capacitación, es necesario que se definan objetivos y estándares en la etapa de planificación, además de identificar los elementos que permitan llevar registro y control de los costos de los procesos.

2. Que en las entidades bancarias del medio guatemalteco, se incorpore la medición del impacto financiero en los procesos de selección y capacitación, de tal forma que esto contribuya en la toma de decisiones oportuna por parte de la administración.

3. Implementar el uso de indicadores como medio de evaluación y retroalimentación en los procesos de selección y capacitación del personal, como mecanismo que propicie el seguimiento y mejora continua en los mismos.

4. Que las empresas que no se dediquen a la actividad bancaria, incorporen la medición del impacto financiero en los procesos de selección y capacitación del personal, tomando en cuenta que la metodología expuesta en esta tesis, se puede adaptar a las necesidades específicas de cada organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Applegarth, Michael, "PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, CÓMO REALIZAR UNA AUDITORÍA", Colombia, 1994, Fondo Editorial Legis

2. Arias Galicia, Fernando, "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS", Cuarta Edición, México 1989, Grupo Editorial Trillas

3. Bauche García, Mario, "OPERACIONES BANCARIAS", Editorial Purrua, S.A., México 1978

4. Cascio, Wayne F., "PRODUCTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO", Colombia 1993, Fondo Editorial Legis

5. Congreso de la República de Guatemala, "DECRETO 215, LEY ORGÁNICA DEL BANCO DE GUATEMALA", Guatemala 20 de diciembre de 1945

6. Congreso de la República de Guatemala, " DECRETO 315, LEY DE BANCOS", Guatemala, 10 de noviembre de 1945

7. Chiavenato, Idalberto, "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS", Segunda Edición, México 1994, Editorial Mc.Graw Hill

8. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos, "PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS, Nos. 33-37", Guatemala 1995

9. Mc. Geheen, William, "CAPACITACIÓN", México 1986, Editorial Limusa, S.A. de C.V.

10. Pinto Villatoro, Roberto, "PROCESO DE CAPACITACIÓN", México 1990, Editorial Diana, S.A.

11. Réyes Pérez, Ernesto, "CONTABILIDAD DE COSTOS", Primer Curso, Cuarta Edición, México 1992, Editorial Limusa, S.A. de C.V.

12. Riesgo Menguez, Luis, "SELECCIÓN DE PERSONAL", Madrid, España 1983, Editorial Paraninfo

13. Sherman Jr. Artur W., Bohlander, George W., "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS", México 1994, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.

14. Wils, Tjierry, Le Louarm, Jean-Yves, Guerin, Guilles, "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS", Colombia 1992, Fondo Editorial Legis

15. Zetina Puga, Manuel de Jesús, "MONEDA Y BANCA", Impresos Praxis, Guatemala, mayo 1995.