

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
ESTADO APURE

COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO

**SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INTEGRACION DE
PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA EL DEPARTAMENTO DE
ATENCIÓN AL CLIENTE DEL BANCO DE VENEZUELA**

Autora: Ana Graciela Oropeza

C.I.15.512.581

Tutor: Alba Machado

C.I 16.012.337

San Fernando de Apure, Enero de 2021



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
UNELLEZ-APURE**

La universidad que siembra

Vicerrectorado de Planificación
y Desarrollo Regional
Programa de Estudios Avanzados
Maestría en Administración: Mención Gerencia General

**SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INTEGRACION DE
PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA EL DEPARTAMENTO DE
ATENCIÓN AL CLIENTE DEL BANCO DE VENEZUELA**

Trabajo de grado presentado como requisito
para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia General

Autora: Ana Graciela Oropeza

C.I.15.512.581

Tutor: Alba Machado

C.I 16.012.337

San Fernando de Apure, Enero de 2021.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y
DESARROLLO REGIONAL.
PROGRAMA ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **ALBA R. MACHADO B**, titular de la Cédula de Identidad N° **V-16.012.337**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo de Grado Titulado: **SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INTEGRACION DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA EL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEL BANCO DE VENEZUELA** presentado por la Lcda. **ANA GRACIELA OROPEZA**, titular de la cédula de identidad N° **15.512.581**, respectivamente, para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia General, por lo cual certifico que reúne los méritos necesarios para ser sometido a defensa en el lugar y fecha que se designe para tal fin.

Prof. Alba Machado
Tutor
C.I.V-16.012.337

Datos del Tutor :

Telf. 0416 0247966

correo: albamachadobracamonte@hotmail.com



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA


Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo
Regional
UNELLEZ-APURE


PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS

ACTA DE PRESENTACIÓN Y DEFENSA DE TRABAJO DE GRADO

Hoy, **14 de Diciembre del 2020**, siendo las **11:00 am**, en la biblioteca de postgrado del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ – Apure, se dio inicio al acto de Presentación y Defensa del Trabajo de Grado titulado: **"SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INTEGRACION DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA EL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEL BANCO DE VENEZUELA"** bajo la responsabilidad de la participante: **ANA OROPEZA**, titular de la Cédula de Identidad N° **V-15.512.581**, perteneciente a la **XIII Cohorte**, realizado bajo la tutoría del (la) profesor (a) **MSC. ALBA MACHADO (UNELLEZ)**. Para la obtención del título de **MAGISTER EN ADMINISTRACION, MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**, el Acto se realizó en presencia del público asistente que atendió a la invitación formulada a tal efecto y de los miembros designados según **Resolución Comisión asesora del Programa de Estudios Avanzados CAPEA-VPDR/R/1676/2020 de la UNELLEZ, Acta N° 208, Ordinaria, de fecha 27/11/2020, Punto N° 44**, respectivamente, todo de acuerdo con las Normas Vigentes aprobadas por la Institución. El Jurado decidió por unanimidad **APROBAR** el trabajo de grado presentado y otorgar mención: **Publicación** por la relevancia de la investigación en el ámbito de la gerencia, de conformidad firman la presente Acta en la ciudad de San Fernando de Apure, a los 14 días del mes de Diciembre del año dos mil veinte (2020).


MSC. ALBA MACHADO
C.I.V- 16.012.337
Tutora


MSC. CESAR CEDENO
C.I. N° V- 11.984.951
Jurado Principal.


DRA. CARMEN HERNÁNDEZ
C.I. N° V-11.237.329
Jurado Principal



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo
Regional
UNELLEZ-APURE

PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS

CAPEA-VPDR/R/1676/2020
ACTA 208 ORDINARIA
Fecha: 27-11-2020
PUNTO 44

La Comisión Asesora del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y desarrollo Regional UNELLEZ-APURE, reunidos en sesión Ordinaria, con sede en la ciudad de San Fernando de Apure, en uso de las atribuciones legales que le confiere el Artículo 44 del Reglamento de estudios Avanzados UNELLEZ, vista la solicitud presentada por el Secretario, previa verificación del quórum reglamentario y el orden del día, se da inicio a la actual **Sesión Ordinaria**.

CONSIDERANDO

Comunicación presentada por la **Prof. Rosalía Pérez**, Jefe del Subprograma de Estudios Avanzados Ciencias Sociales de la UNELLEZ-Apure, donde presenta para su consideración y decisión, la solicitud de la participante: **ANA OROPEZA C.I. 15.512.581**, perteneciente a la XIII cohorte de la maestría en Gerencia General, quien solicita designación del **JURADO EVALUADOR**, para el trabajo de grado titulada: **“SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INTEGRACION DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA EL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEL BANCO DE VENEZUELA,”**.

CONSIDERANDO

Que el proyecto de trabajo especial de grado fue aprobado según Resolución de Comisión Asesora del Programa de Estudios Avanzados **CAPEA-VPDR/R/1641/2020**, Acta N° 207, Ordinaria, Punto 223 de fecha 21 de Octubre de 2020.

La Comisión Asesora del Programa de Estudios Avanzado Resuelve:

Aprobar la Designación del Jurado para la evaluación del trabajo de grado titulado: **“SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INTEGRACION DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA EL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEL BANCO DE VENEZUELA,”**, presentado por de la participante: **ANA OROPEZA C.I. 15.512.581**, perteneciente a la XIII cohorte de la maestría en Gerencia General, según se detalla a continuación:

TUTORA: Msc ALBA MACHADO C.I.V-16.012.337 (UNELLEZ) Coord.

Jurado Principal	Jurado Suplente
MSC. CESAR CEDEÑO C.I.V-11.984.951(UNELLEZ)	DRA. MIGDALIZ MOLERO C.I.V-14.360.289(UNELLEZ)
DRA. CARMEN HERNÁNDEZ C.I.V-11.237.329 (UPEL)	DRA. TIVISAY ORTIZ C.I.V- 4.999.234 (UNESR)

PROF. (a) MARTA GRASMA CASTILLO
Vice-Reactora de Área

PROF. JUAN CARLOS SUAREZ
Jefe del Programa de Estudios Avanzados
UNELLEZ-Apure

INDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	pp iii
ACTA DE DEFENSA DE TRABAJO DE GRADO.....	iv
ACTA DE COMISIÓN ASESORA.....	v
INDICE GENERAL	vi
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Justificación.....	11
Alcances de la Investigación.....	12
Limitaciones.....	13
II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la investigación.....	14
Teorías que sustentan la investigación.....	18
Bases Teóricas.....	22
Bases Legales.....	35
Operacionalización de las Variables.....	38
Reseña histórica del Banco de Venezuela.....	41
III. MARCO METODOLÓGICO	
Paradigma de Investigación.....	42
Tipo de Investigación.....	42
Diseño de Investigación.....	43
Nivel de Investigación.....	43
Población.....	44
Muestra.....	44
Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.....	44
Validez del Instrumento.....	45
Confiabilidad.....	46
Técnicas para el Análisis de Datos.....	47
Procedimiento metodológico empleado en la investigación.....	47

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	49
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
VI. LA PROPUESTA.....	61
SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS EN EL BANCO DE VENEZUELA AGENCIA	
6.1 Presentación.....	61
6.2 Justificación.....	61
6.3 Objetivos de la propuesta.....	62
6.4 Desarrollo de la Propuesta.....	63
6.4.1 Competencias.....	63
6.5 Proceso básico de selección por competencias.....	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
ANEXOS.....	79
Anexo A: Carta de Solicitud de Encuesta.....	79
Anexo B: Guion de Encuesta.....	80

LISTA DE CUADROS

Cuadro	Descripción	Pág.
1	Operacionalización de Variables.....	40
2	Distribución de la población.....	44
3	Llamado del proceso de reclutamiento.....	49
4	Reclutamiento interno.....	50
5	Reclutamiento externo	51
6	Capacidad Técnico- Profesional	53
7	Capacidades de aprendizaje	54
8	Capacidad comunicativa	55
9	Capacidad volitiva	56
10	Flexibilidad	57
11	Formato de competencias atención al público.....	65
12	Competencias	66
13	Formato de Requerimiento de Personal.....	68
14	Formato para la confirmación de referencias.....	70
15	Formato de prueba de simulación.....	73
16	Modelo de Notificación	75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	Descripción	Pág.
1	Modelo teórico para el desarrollo integrado de competencias laborales.....	29
2	Proceso Básico de selección por competencia.....	69
3	Análisis del Test de la figura humana	71



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
DOCTORADO EN AMBIENTE Y DESARROLLO

SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INTEGRACION DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA EL DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEL BANCO DE VENEZUELA

Autor: Ana Oropeza
Tutor: Alba Machado
Año: 2020

RESUMEN

La presente investigación tiene la finalidad de fortalecer los sistema de reclutamiento y selección de personal en las instituciones bancarias, la investigación presenta como objetivo general proponer un sistema de reclutamiento, selección e integración de personal por competencias para el Banco de Venezuela, la razón fundamental para llevar a cabo este estudio está relacionado con la inadecuada aplicación de procesos de reclutamiento y selección de personal, que ha reflejado considerablemente la calidad del servicio la entidad bancaria. Desde el punto de vista metodológico, el estudio estuvo enmarcado en la modalidad del proyecto factible, apoyado en una investigación de tipo descriptivo, fundamentada en un diseño de campo, con una población conformada por 7 trabajadores, aplicando una muestra censal. Como técnicas e instrumentos para recolectar la información se utilizó, la encuesta y el cuestionario conformado por ocho (8) ítems. La información recolectada permitió concluir que el Banco Central de Venezuela presenta debilidades en sus procesos de reclutamiento y selección de personal causado por factores internos y externos entre los que resaltan la falta de recursos para el desarrollo de una adecuada prestación de servicios, remuneraciones al personal, departamento de recursos humanos y centralización.

Palabras clave: Reclutamiento, selección de personal, integración recursos humanos y sistema.



EXPERIMENTAL NATIONAL UNIVERSITY
OF THE WESTERN PLAINS
"EZEQUIEL ZAMORA"
ADVANCED STUDY PROGRAM
DOCTORATE IN ENVIRONMENT
AND DEVELOPMENT

**SYSTEM OF RECRUITMENT, SELECTION AND INTEGRATION OF
PERSONNEL BY COMPETENCES FOR THE DEPARTMENT OF CUSTOMER
SERVICE OF THE BANK OF VENEZUELA**

Author: Ana Oropeza

Tutor: Alba Machado

Year: 2020

Abstract

The present research aims to strengthen the recruitment and selection system of personnel in banking institutions, the research presents as a general objective to propose a system of recruitment, selection and integration of personnel by competencies for the Bank of Venezuela, the fundamental reason for carrying out this study is related to the inadequate application of personnel recruitment and selection processes, which has considerably reflected the quality of the banking entity's service. From the methodological point of view, the study was framed in the modality of the feasible project, supported by a descriptive research, based on a field design, with a population made up of 7 workers, applying a census sample. As techniques and instruments to collect the information, the survey and the questionnaire made up of eight (8) items were used. The information collected allowed to conclude that the Central Bank of Venezuela presents weaknesses in its recruitment and selection processes of personnel caused by internal and external factors, among which the lack of resources for the development of an adequate provision of services, staff remuneration, etc. human resources and centralization department.

Descriptors: Recruitment, selection of personnel, integration of human resources and system.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones públicas conforman un conjunto de principios, conocimientos y métodos cuyos intereses son independientes de las personas físicas que la integran, significa que es de todos. Estas organizaciones poseen la particularidad de ofrecer un servicio al público, para beneficiar al pueblo principalmente en aspectos como el de la salud, la seguridad, la capacitación, la legalidad, el orden. Como toda organización, está constituida por un complejo sistema de recursos humanos que implica el mantenimiento de relaciones sanas, productivas, responsable y eficientes con públicos determinados con el objetivo de estimularlos o influenciarlos a que juzguen favorablemente a una organización, la respeten y le presten apoyo en los momentos más críticos.

En este sentido, el personal que labora en las instituciones, debe estar capacitada en áreas que permitan dar respuesta inmediata al servicio que presta la organización. Por lo tanto, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente, personas con poca experiencia muchas veces provocarán grandes pérdidas a las organizaciones tanto por errores en los diversos procedimientos como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general.

Asimismo, el gran reto de hoy día, está centrado en que el recurso humano se encuentre comprometido con el quehacer diario que constituye sus tareas, que la organización otorgue la atención adecuada al papel que tienen las personas en la entidad, entendiéndose que el éxito o fracaso de una organización, depende también de la actuación con que cada una de las personas realiza sus actividades. Por lo tanto, es necesario propiciar un ambiente adecuado para el desempeño laboral, es decir, un clima satisfactorio, que generará rendimiento.

Por tanto, es de vital importancia enriquecer el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos en las organizaciones; esto conlleva a incluir estudios de personalidad, aptitudes, habilidades; sin dejar a un lado las necesidades de desarrollo y promoción de cada persona; este proceso de selección de recursos humanos debe ser tomado en cuenta desde un punto de vista objetivo, por organizaciones de cualquier tamaño y giro; con estrategias de reclutamiento y señalando la importancia de contar con un programa permanente de recursos humanos, que permitirá un desenvolvimiento eficiente en la institución.

Partiendo de las ideas anteriores, surge la inquietud de realizar el presente trabajo de investigación, que tiene como finalidad proponer un sistema de reclutamiento, selección e integración del personal por competencias en el Banco de Venezuela para establecer criterios básicos que lo integren a fin de optimizar el rendimiento del personal en la entidad. Por tanto, metodológicamente, constituye una investigación de campo de carácter descriptivo, debidamente conformada por los resultados que se obtendrán del instrumento que se utilizará y validará por expertos, todo ello para conformar resultados certeros que permitan cumplir con los objetivos trazados y desarrollados en el curso de la presente investigación.

Para finalizar, la siguiente investigación está estructurada por el capítulo I donde se presentará el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación de la investigación, alcances y limitaciones. El capítulo II, donde se plantea los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, teorías que sustentan la Investigación y las bases Legales que sirven de soporte al estudio. Posteriormente en el capítulo III se explica todo lo referente a la metodología utilizada en la investigación, específicamente el tipo de investigación, nivel de la investigación, modalidad de la investigación, los métodos a utilizar, las técnicas de recolección de datos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las empresas de hoy necesitan contar con personal que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, que tenga los conocimientos teóricos, pero que además tenga la capacidad de lograr un objetivo o resultado en un contexto dado. Lo que diferencia a una empresa de otra no es lo moderno de su tecnología, los procesos de producción o su estructura organizativa, lo que hace la diferencia es la calidad del recurso humano que trabaja para ella y las estrategias que adopte para lograrlo.

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

Las organizaciones tienen como objetivo gestionar el talento de las personas de tal manera que estas se vean involucradas y trabajen de acuerdo a las necesidades de la empresa, para alcanzarlo el primer proceso que se debe realizar es una efectiva selección de personal, posteriormente a este se realizan otros procesos de gestión de talento humano que harán que el colaborador tenga un desempeño exitoso. Al respecto, Llanos (2005) menciona:

...el reclutamiento es una de las funciones más importantes para las empresas, debido a que "de ello depende que la organización cuente

con personal calificado, actualizado y capacitado”, lo que a su vez “le otorga un nivel de competitividad y cumplimiento cabal de sus objetivos globales”.

La selección de personal es el proceso en el que cada aspirante tiene un primer contacto con la organización, en este se conocen las expectativas que tiene la empresa respecto al candidato que espera ocupar el puesto vacante, como también lo que él espera de la empresa y puesto al que aplica. El reclutamiento y selección de personal inician desde que se genera un puesto vacante en la organización y finalizan con un perfil completo de habilidades, actitudes y competencias de cada postulante de acuerdo a lo que se requiere en el perfil del puesto.

En el proceso de selección la empresa se encuentra con algunas limitantes, entre ellas la preparación tanto académica como profesional de los candidatos, ya que en la mayoría de casos no se encuentran en el nivel requerido por las competencias del puesto a ocupar, dado a esta problemática la organización se ve obligada a elegir al candidato que aunque no cumpla todos los requerimientos del perfil sea el más adecuado, al caer en esta necesidad de cubrir el puesto a pesar de la deficiencia de habilidades el proceso de selección va perdiendo efectividad.

Guth (2004) define el reclutamiento como:

“...el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección” (p.15).

De acuerdo al autor, este proceso es fundamental a objeto de captar candidatos en función de prerrequisitos básicos, para luego proceder a la etapa de selección que normalmente está estructurada por una serie de actividades sistémicas basadas en los requerimientos solicitados por la organización. Este mismo autor asoma el concepto de “selección por competencias”, según el cual se

elige al mejor candidato posible de acuerdo a un baremo, evaluando características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo y comparándolas con las de otros, a efectos de elegir entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización (p.35).

Las consecuencias de un inadecuado proceso de selección de personal pueden afectar notablemente los objetivos organizacionales de la organización, por lo tanto, este proceso debe efectuarse con los más altos estándares de calidad a fin de asegurar la captación de talento idóneo para los cargos de la entidad. También es importante señalar el desempeño laboral que enfrenta actualmente la entidad bancaria, la dificultad que tienen algunos trabajadores para atender y responder a las peticiones de los clientes, ha ocasionado insatisfacciones reflejado en un sin número de quejas en la administración de la entidad bancaria. Asimismo, no cuentan con programas de capacitación para su personal orientado al servicio del cliente, falta de supervisión por parte del área de recursos humanos siendo asignado solo un supervisor para orientar a los trabajadores en ciertos procesos bancarios.

Es necesario destacar, que las ideas y perspectivas de los encargados de la selección y evaluación del personal estén enfocadas a un mismo objetivo, trabajando en equipo evitando problemas de rendimiento y productividad en los trabajadores. En el marco del presente estudio se aspira proponer en la entidad bancaria un conjunto de lineamientos para el proceso de reclutamiento y selección del personal, basado en lo cual se formula el problema objeto de estudio con las siguientes interrogantes:

En recursos humanos se habla comúnmente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales se pueda diferenciar a las personas. Sin embargo, hoy día es cada vez más común encontrar las descripciones de puestos, o los requerimientos de los superiores en términos de competencias. Mc Clelland (2013), expuso que se debería evaluar la competencia y no la inteligencia. Las competencias laborales constituyen

el factor integrador de todo el sistema de gestión de capital humano. Cada vez resulta más limitada y de poca utilidad la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas, basada en la observación de tiempos y movimientos.

Según Koontz y O'Donnell (s/f)

“...es necesario que el análisis de competencias requeridas incluya situaciones y variables que reflejen el alcance o extensión del aprendizaje, como son la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional; así como la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica, ya que esto determina la profundidad del aprendizaje”.

La identificación de competencias laborales es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. Los modelos de instrumentación que existen a nivel mundial son múltiples según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de jerarquización y responsabilidades de la organización. Se clasifican en funcionalista, conductista y constructivista. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo, según la competencia que se requiera.

Bajo este contexto, la selección por competencias laborales es un punto de gran importancia dentro del mundo de trabajo. Actualmente se torna más agresivo en cuanto a las especificaciones y requerimientos sobre los individuos, así como las competencias que dominen. En el país, existen las bases para desarrollar a personas con múltiples competencias y capacidades, aunque se debe mencionar que para poder crear esta nueva cultura de aprendizaje y sobre todo de competencia, todavía falta mucho por hacer.

En este sentido, el autor Quezada (2008) en el artículo identificación de competencias laborales publicado en la revista Enlaces expone la limitación y poca utilidad que representa la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas, esta técnica ha dejado de ser funcional para determinar el alcance de objetivos complejos. Es necesario que el análisis de competencias requeridas incluya situaciones y variables que reflejen el alcance o extensión del aprendizaje, como son la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional; así como la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica, ya que esto determina la profundidad del aprendizaje.

Lanuque (2016) en su artículo “competencias” de la revista de Gerencia, describe a las competencias como un conjunto de habilidades que están fundamentalmente referidas a las características del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo. Las competencias al igual que los valores no son entidades predeterminadas, sino que se asocian a un contexto puntual de trabajo, lo que si las hace diferentes de los valores es la posibilidad de adquisición progresiva; las competencias tienen grados de evaluación que a través de la práctica y capacitación pueden aumentar.

Las competencias pueden ser generales, específicas o técnicas. Las primeras son, como su nombre lo indica, de carácter más universal y ligadas al comportamiento más superficial del individuo, quedan excluidas sus habilidades más específicas ligadas a una actividad particular. Por cuestiones de practicidad y eficacia en la evaluación es conveniente determinar a lo sumo un máximo de doce competencias generales en el cual se efectúe una revisión crítica de cada uno de los tipos que se incluyen a continuación y verificar el grado de congruencia que esta selección muestra con el tipo de nivel de puesto de trabajo al que se refieren, así como también el rango de

dispersión de sus actividades, el nivel de supervisión de los colaboradores y el grado de responsabilidad estratégica que la empresa le asigna.

Ahora bien, de acuerdo a lo expuesto, haciendo una analogía con el caso venezolano, encontramos diferentes realidades de acuerdo al sector económico y el tipo de organización. Por un lado las empresas del sector privado incorporan parcialmente estándares mínimos para las tareas de selección y contratación de personal, mientras que por el contrario las empresas públicas distan del cumplimiento de las más elementales normas para la gestión del talento humano. En el caso general de este estudio, referido al sector bancario, que mayormente es identificado como de naturaleza privada, se tiende a pensar que utilizarán altos estándares de selección, pero la realidad suele ser muy distinta.

En función de este contexto, en términos específicos este estudio recae sobre el Banco de Venezuela como entidad financiera perteneciente a la banca pública, y más específicamente a la Agencia 0698 ubicada en la Avenida Miranda de la ciudad de San Fernando de Apure, que de acuerdo a examen preliminar pudo inferirse fuertes influencias de factores externos ajenos a criterios estrictamente organizacionales. En cuanto a los procesos de reclutamiento y selección del personal, además del adiestramiento, existen enormes dificultades para las agencias regionales en virtud de la poca injerencia que les es otorgada por la sede principal.

Los factores incidentes oscilan en torno a que las funciones de selección, captación y capacitación de recursos humanos en la agencia 0698, al igual que todas las agencias regionales del Banco de Venezuela se encuentra totalmente centralizada en su sede principal y por lo tanto las mismas no cuentan con un departamento de Recursos Humanos en su sede, ni personal encargado para estos procesos. En caso de requerirse personal, la gerencia de cada agencia regional debe realizar una solicitud a la sede principal, siendo estos quienes deciden si se contrata o no, requiriendo ello un largo periodo de tiempo, propio de los trámites burocráticos del sector público, no habiendo ninguna garantía de

recibir personal calificado o competente para el desempeño de las tareas que se requieran. Dada esta y otras limitantes, las agencias regionales no tienen la capacidad para actuar eficientemente y por lo tanto su calidad de servicio se ve seriamente comprometida.

Los gerentes de operaciones enfrentan cada día serios inconvenientes para cubrir eficientemente las tareas requeridas pues no cuentan ni con el número de trabajadores ni con la calidad profesional y técnica en los mismos, presentándose retrasos, fallas y omisiones en las actividades, lo que genera malestar en los clientes y demás personas y entidades conexas que mantienen relaciones financieras y de servicios con el banco. Esto se explica primeramente por el hecho de ser el banco con la cartera de clientes más grande del país y no haber realizado un plan de ampliación de infraestructura y personal para atender esa enorme clientela. En segundo lugar por la fuga masiva de talento humano con vasta experiencia en los últimos cinco años producto de la crisis económica, política y social por la que atraviesa el país y en tercer lugar por no haber adecuado los procesos para delegar determinadas funciones a las agencias regionales a fin de descentralizar las tareas de reclutamiento y selección y así descongestionar a la sede principal, a efectos de lograr celeridad y eficacia en los mismos.

Siendo esta la realidad temática en términos básicos, el propósito de esta investigación estriba en la aplicación de la técnica de selección por competencias en la Agencia 0698 del Banco de Venezuela, debiéndose crear para ello un departamento de reclutamiento y selección de personal debidamente capacitado para ello, por lo cual su potencial implementación sería fundamental para mejorar las operaciones que desarrolla la entidad a los fines de mejorar la imagen corporativa ante clientes y demás usuarios en todas las plataformas por donde presta servicio dicho banco.

Para alcanzar este cometido es necesario plantearse una serie de interrogantes que operacionalicen la idea central de esta investigación a los fines

de indagar correctamente las necesidades y realidades de la Agencia 0698 en esta materia. En este sentido se plantea lo siguiente:

¿Cuáles son las ventajas y desventajas del actual proceso de reclutamiento en el Banco de Venezuela S.A.C.A?

¿Cuáles son los requerimientos para implementar un sistema de reclutamiento, selección e integración del personal por competencias en la Agencia 0698 del Banco de Venezuela S.A.C.A?

¿Qué beneficios supondría la implementación de un sistema de reclutamiento, selección e integración de personal por competencias para la agencia 0698 el Banco de Venezuela S.A.C.A?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

- Proponer un sistema de reclutamiento, selección e integración de personal por competencias para la agencia 0698 el Banco de Venezuela, S.A.C.A.

Objetivos Específicos

- Describir las ventajas y desventajas actuales del proceso de reclutamiento de personal en el Banco de Venezuela S.A.C.A.
- Determinar los requerimientos para implementar un sistema de reclutamiento, selección e integración del personal por competencias en para la agencia 0698 el Banco de Venezuela, S.A.C.A.
- Formular un sistema de reclutamiento, selección e integración de personal por competencias para la agencia 0698 el Banco de Venezuela, S.A.C.A.

Justificación

Las personas constituyen el principal activo de toda organización, ellas sólo pueden crecer y mantener su continuidad si administran con eficiencia sus recursos humanos. En este sentido, deben ser capaces de captar, escoger e integrar al recurso humano apto para llevar a cabo las actividades orientadas al logro de los objetivos organizacionales. Desde este contexto, la siguiente investigación se justifica desde los siguientes aspectos:

Desde el aspecto organizacional, esta investigación permitirá contar con información actualizada para el departamento de talento humano de la entidad en cuanto a procesos de reclutamiento y selección de personal, es decir, los requisitos del cargo que se busca y el perfil que debe cumplir el candidato, con el fin de que el proceso resulte exitoso tanto para los que participan en él, como para la institución.

En el aspecto gerencial, permitirá establecer un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal, el cual garantizará un desempeño laboral óptimo, y es también importante para que las organizaciones detecten aquellos colaboradores que se destacan por su responsabilidad, eficiencia, y preparación; así los empleados se mantendrán motivados y estarán mucho más preocupados de cumplir todas sus funciones adecuadamente hacia los objetivos de la empresa.

Desde el aspecto social, el estudio permitirá dar solución al problema planteado y en consecuencia la entidad bancaria podrá aplicar un sistema de reclutamiento, selección e integración del que permitirá obtener un recurso humano preparado para ofrecer un servicio de atención al cliente eficiente, eficaz y responsable.

Desde el aspecto metodológico, esta investigación generará reflexión y discusión sobre el conocimiento existente del área investigada, dentro del ámbito de las ciencias gerenciales. El objeto de esta investigación es contribuir con los

aportes en relación en el proceso de reclutamiento y selección del personal dentro del departamento de atención al cliente del Banco de Venezuela.

Por lo tanto, este trabajo de investigación contribuiría con grandes logros a estudiantes y profesionales que deseen conocer la captación de personal para este tipo de organización, además de lograr una formación integral ala excelencia académica mediante herramientas que brinden a estudiantes y participantes a la promoción de los valores humanos, científicos, éticos, sociales y tecnológicos, que les permita un espacio permanente en el crecimiento y desarrollo de la institución educativa.

En último lugar, la investigación se inserta en la línea de investigación de Servicios Públicos de la UNELLEZ del año 2020. En este panorama, el estudio permitirá a la investigadora desarrollar y poner en práctica sus conocimientos y habilidades adquiridas durante el tiempo de formación académica, a la vez que se puede considerar como un aporte para futuras investigaciones en el área.

Alcances y limitaciones

Alcances

La investigación está abocada a diseñar un sistema de reclutamiento, selección e integración de personal por competencias para la agencia 0698 el Banco de Venezuela, S.A.C.A. con la finalidad de determinar las condiciones en las que se realiza este proceso, contribuir con ciertos criterios necesarios para el perfeccionamiento de los procesos de la entidad con el objeto de optimizar la prestación de servicio a través del talento humano capacitado, con sentido de pertenencia y que pueda cumplir cabalmente con las funciones y responsabilidades que genera ser parte de una institución bancaria.

Limitaciones

Durante el desarrollo de este proyecto se presentaron circunstancias que influyeron en el proceso de formulación y recolección de información. Primeramente porque existió resistencia para la entrega de datos relativos a los procesos de reclutamiento y selección de personal así como de la organización interna. El factor económico es otra limitante así como también el estado de cuarentena social decretado por el Ejecutivo Nacional, debido al tiempo otorgado para el trabajo de campo en términos de recolección de información en la entidad bancaria ha sido muy reducido. Aún así, estos escenarios se han convertido en elementos motivadores para seguir adelante y realizar un proceso investigativo que refleje la realidad organizativa.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En el proceso investigativo, el momento en que se logra plantear a realidad objeto de estudio, en términos claros y concretos, el investigador está en la necesidad de ubicar estudios referenciales que orienta a la investigación en todos sus aspectos, es indagar sobre los diferentes enfoques epistémicos que puedan aclarar el problema abordado, que explica los diversos fenómenos en contextos reales. Para Balestrini (2006):

El marco teórico es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio, de allí pues, que su racionalidad, estructura lógica y consistencia interna, va a permitir el análisis de los hechos conocidos, así como, orientar la búsqueda de otros datos relevantes. En consecuencia, cualquiera que sea el punto de partida, para la delimitación y el tratamiento del problema se requiere de la definición conceptual y la ubicación del contexto teórico que orienta el sentido de la investigación (p.91).

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Contexto Internacional

En atención a los fundamentos teóricos necesarios para la investigación en curso, en el ámbito internacional se encontró una tesis de Maestría en Desarrollo de Talento Humano, de la Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador, elaborada por Ayala, (2019) en sus tesis para optar al título profesional de Magister en Desarrollo de Talento Humano titulado “Propuesta de un Sistema de Reclutamiento, Selección e inducción de personal de la microempresa Coffe Service Cia. Ltda de la Ciudad de Quito lapresente investigación se encuentra enmarcada en un estudio de campo, es de tipo descriptivo, tiene como propósito dar a conocer la influencia de la inexistencia de procesos para el reclutamiento,

selección e integración de personal en el desempeño del talento humano, con la finalidad de corregir las practicas actuales e implantar procedimientos e instrumentos formales para que el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal sean efectivos y cumplan con el objetivo de reclutar y retener personal calificado a través de una serie de criterios organizacionales.

En este trabajo se utilizaron diferentes técnicas y herramientas necesarias para la recolección de información, entre las cuales se encuentran: la encuesta, diseñada con el fin de conocer la selección de personal que se ejecutan en esta institución y el nivel de desempeño personal, y un segundo estudio denominado correlación estadística que permite determinar la relación entre dos variables así como también corroborar la información obtenida a través de los cuestionarios los cuales fueron debidamente validados y como instrumentos el cuestionario compuestos por 17 items para medir la percepción de los colaboradores de Coffe Service Cia. Ltda acerca de la gestión del talento humano. Asimismo, también se aplicó un cuestionario de 20 items para medir el desempeño laboral de Coffe Service Cia. Ltda.

En este sentido, los resultados arrojados en cada estudio determinaron la asociación o dependencia existente entre las variables. De acuerdo con los resultados del presente trabajo de investigación y en vinculación con el estudio en curso, permitió comprender cómo influye el reclutamiento y la selección del personal en el desempeño laboral. En este sentido, esta investigación, ofrece insumos para construir la propuesta e implantar procedimientos e instrumentos formales para que los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal sean válidos y, cumplan con la misión de atraer, retener y fortalecer las funciones de un personal calificado que a través de sus conocimientos, habilidades y actitudes contribuyan a la productividad y alcanzar los objetivos de la organización.

2.1.2 Contexto Nacional

Continuando en el ámbito nacional, Caraballo, (2017) en su tesis de Maestría para optar al título de Magister Scientiarum en Planificación del Desarrollo titulado “Plan de mejora del Talento Humano en superintendencia de cajas de ahorro Sudeca”. La investigación consistió en el diseño de un proyecto factible, compuesto por: un diagnóstico organizacional de SUDECA, y focalizada el plan de mejoras organizacionales. Es una investigación no experimental y documental, la cual se basa en: el análisis de las prácticas gerenciales y resultados organizacionales de la autoevaluación CAF 2013 en SUDECA, información bibliográfica de la temática, y demás documentos de interés para la investigación. Es una herramienta efectiva para iniciar la implementación de calidad total en organizaciones públicas venezolanas, proponiendo el diseño de un plan de mejoras con criterios de calidad total y enfocada en el talento humano.

En la investigación se concluyó que los procesos referentes al reclutamiento y selección del personal son deficientes, recomendando implementar una serie de lineamientos para el reclutamiento y selección del personal en la organización. Este estudio refuerza a grandes rasgos nuestra investigación brindando una orientación y ejemplo a seguir para dar pasos firmes en la creación de un sistema para optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal para minimizar las debilidades que presenta el momento de la contratación del personal, en el Banco de Venezuela.

Continuando en el contexto nacional, González, (2018) en su tesis de Maestría para optar al título de Magister Scientiarum en administración del trabajo en relaciones laborales titulado “La evaluación de desempeño como factor clave en el compromiso laboral de los empleados públicos adjuntos a la dirección de recursos humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy”. La presente investigación tuvo como objetivo analizar a la evaluación de desempeño como factor clave en el compromiso de trabajo para los empleados públicos adjuntos a

la Dirección de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy. Enmarcándose en un enfoque cuantitativo, tipo de investigación de campo descriptivo y diseño no experimental.

La población estuvo conformada por 69 empleados de la institución pública, considerándose una muestra representativa de 20, quienes proporcionaron información relevante para el estudio. Como técnica se empleó la encuesta por medio del instrumento tipo cuestionario con alternativas policotómicas. La validez estuvo determinada por juicio de expertos, la confiabilidad del instrumento se realizó a través del coeficiente estadístico Alpha de Cronbach, dando como resultado 0,76. Por otra parte, la técnica de análisis de resultados se desarrolló con procedimientos estadísticos mediante una tabulación de datos presentados en tablas de frecuencias y porcentajes para su análisis e interpretación relacionados con la teoría descrita.

En el estudio se concluyó que se deben establecer dentro de la gerencia, normativas para implementar los requerimientos necesarios para verificar la percepción que poseen los empleados sobre el entorno laboral y como se desenvuelven en sus funciones laborales, generando una retroalimentación y fijación de estrategias para el mejoramiento en el servicio público que ofrecen en el organismo.

Para ello, es significativo conocer cuales aspectos son relevantes para la aplicación de la evaluación de desempeño, además de cómo son percibidos por los empleados. Recomendándose implementar lineamiento organizacional, es decir, para que una evaluación de desempeño tenga éxito, debe ser usada para asegurar que el trabajo realizado esté alineado con los objetivos estratégicos de la organización; además comunicar al trabajador expectativas tanto claras como concisas para asegurarse de que no haya ninguna confusión con respecto a cuáles son sus tareas y lo que constituye un trabajo de alta calidad. Por consiguiente, este antecedente se identifica con esta investigación por cuanto considera aspectos importantes en el diseño de un plan que permita la evaluación

y control interno para el reclutamiento de personal en la empresa, conducentes al eficaz desarrollo de la calidad y capacidad de respuesta, razón por la cual fue considerada como relevante para el desarrollo de la presente investigación.

2.2 Teorías que sustentan la investigación

2.2.1 Teoría de la Organización (Mooney, 1998)

Chiavenato en su libro Teoría General de la Administración (2000), sostiene:

La teoría clásica concibe la organización como una estructura, lo cual refleja las influencias de las concepciones antiguas de organización (como la organización militar y la organización eclesiástica), tradicionales, regidas y jerarquizadas. Aunque haya contribuido enormemente a sacar la organización industrial del caos que enfrentaba desde el comienzo de los siglos XX, como consecuencia de la Revolución Industrial, la teoría clásica avanzó poco en cuanto a la teoría de la organización. Para Fayol, siendo, por tanto, estática y limitada.

Por su parte Mooney (1998), considerado el innovador de la teoría de la organización, al realizar histórico de las estructuras organizacionales, trató de identificar en las estructuras militares eclesiásticas los orígenes de la moderna estructura industrial. Según este autor, “la organización es la característica de toda asociación humana cuando se busca un objetivo común. La técnica de organización puede ser descrita como la manera de correlacionar actividades o funciones específicas en un todo coordinado”. De allí la importancia que asume la coordinación.

Para Mooney, como para Fayol y Urwick (para éste, principalmente), la organización militar es el modelo del comportamiento administrativo. De este modo, la preocupación por la estructura y la forma de organización marca la esencia de la teoría clásica.

La teoría clásica concibe la organización en términos de estructura, en forma y disposición de las partes que la constituye, además de la interrelación entre esas partes. La estructura organizacional se caracteriza por tener una jerarquía, es decir, una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quien está subordinado a quién. La jerarquía (también denominada cadena escalar) se fundamenta en el principio de unidad de mando, que significa que cada empleo debe reportar sólo a un superior.

Para la teoría clásica, los aspectos organizacionales se analizan desde arriba hacia abajo (de la dirección a la ejecución) y del todo a las partes (de la síntesis al análisis), exactamente al contrario del enfoque de la administración científica. (p, 68).

El Banco de Venezuela del Municipio San Fernando de Apure, es una organización pública, que se encarga de todo lo concerniente a la materia de actividades bancarias, siendo ésta el área principal generadora de transacciones y créditos para los usuarios de esta importante entidad. Es por lo tanto, aplicable en todos sus términos y consistente con los postulados teóricos de la mencionada teoría, ya que a entidad bancaria busca un objetivo en común como lo es satisfacer las necesidades de dicha población.

2.2.2 Teoría Administrativa. (Henry Fayol, 1925)

El interés de revisar la evolución del pensamiento administrativo es que muchos de los planteamientos citados en la teoría tradicional (clásica y neoclásica) permanecen en los actuales momentos en la discusión científica, pero con nuevos referentes. En esta dirección, permanece en la reflexión la moral, el ausentismo laboral, la mala calidad, las relaciones interpersonales, la adaptabilidad a las estructuras, las reglas, las jornadas de trabajo, el trabajo bajo presión del tiempo y la adecuación y pertinencia de los programas de capacitación o formación.

Se interpreta de Koontz y Weihrich (1990), que el estudio investigativo que sustenta la teoría de las relaciones humanas o humanista como también se le conoce, se inició con un estudio empírico y pragmático en una fábrica de equipos

y componentes telefónicos denominada Western Electric Company ubicada en Hawthorne. Se consideró como premisa los postulados clásicos, cuyas reflexiones teóricas se fundamentaron en los métodos de producción y en la estructura sincronizada de las organizaciones para explicar la productividad.

Los resultados de esta investigación influyeron en la posterior evolución del pensamiento administrativo donde la productividad o eficiencia no solo es vista desde la perspectiva de operatividad de las maquinarias y los métodos de trabajo, sino que también la productividad es explicada por la conducta del individuo en grupos donde al gerente se le reconoce la importancia de su actuación en los sistemas sociales. Además se pone de relieve, factores sociales inherentes a la organización informal. El planteamiento tradicional de la teoría administrativa desde la perspectiva gerencial se centró en las funciones administrativas básicas; planeación, organización, mando y control. Henry Fayol de acuerdo con Hellriegel, Jackson, y Slocum (2002) propuso 14 principios que el gerente debe conocer y aplicar al operacionalizar las funciones administrativas básicas.

Estos son: (1) división del trabajo, (2) autoridad, (3) disciplina, (4) unidad de mando, (5) unidad de dirección, (6) subordinación de los intereses individuales a los intereses generales, (7) remuneración, (8) centralización, (9) cadena de mando, (10) orden, (11) equidad, (12) estabilidad y permanencia de personal, (13) iniciativa y (14) espíritu de grupo. Estos principios se introdujeron en la ciencia administrativa como funciones que se siguen utilizando en la organización hoy día con algunas modificaciones. Como se aprecia en el enfoque estructural de la organización formal, sin embargo, aún se discuten aspectos administrativos.

A partir de la teoría de la administración, comienzan a descifrarse estilos de liderazgos que emplean los administradores para dirigir el comportamiento de las personas, logrando desarrollar dos teorías influyentes para la época, como fueron; la teoría X y la teoría Y de McGregor. De los principales tópicos del enfoque del comportamiento organizacional, que son abordados bipolarmente, encontramos el análisis cognitivo basado en lo racional y al análisis afectivo que responde a lo

emocional. En cuanto al peso relativo de uno u otro, en cuanto al comportamiento humano dependerá de la naturaleza que rodea al individuo y de sus dotes.

2.2.3 Teoría de Sistemas (Ludwing Von Bertalanffy, 1950 y 1968)

La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden separar sus elementos, ya que la comprensión de un sistema se da sólo cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes. La TGS se fundamenta en tres premisas básicas: 1) Los sistemas existen dentro de los sistemas, 2) Los sistemas son abiertos. 3) Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

La teoría de sistemas penetró rápidamente en la teoría administrativa por dos razones fundamentales, primero debido a la necesidad de sintetizar e integrar más las teorías que la precedieron, llevándose con éxito cuando se aplicaron las ciencias del comportamiento al estudio de la organización; y segundo por el surgimiento de la cibernética y la tecnología informática que trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operación de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración. Bertalanffy (1950) concibió un sistema como un conjunto de diversos elementos que se encuentran interrelacionados y que se afectan mutuamente para formar una unidad. El punto clave está constituido por las relaciones entre los diversos elementos del mismo; puede existir un conjunto de objetos, pero si estos no están relacionados no constituyen un sistema.

En virtud de lo expuesto, esta teoría se relaciona directamente con la investigación en curso, debido a que el proceso de reclutamiento y selección de personal es el primer paso para la contratación de personal; y de este proceso depende la productividad de la organización. Cabe destacar, que la institución bancaria es parte de un sistema y por lo tanto cada decisión tomada repercute directamente en la estabilidad y en la prestación de servicio de la institución.

2.3 Bases Teóricas

2.3.1 Cartera de personal (Werther y Davis, 2000).

El departamento de recursos humanos de todas las empresas recibe constantemente hojas de vida de personas que desean trabajar en la misma, por lo que se les pide a los solicitantes que llenen un formulario de solicitud de empleo para poder determinar sus intereses y habilidades (Werther y Davis, 2000).

La cartera de personal también puede estar conformada por las solicitudes de candidatos que acudieron a reclutamientos anteriores, pero que no fueron seleccionados por que la vacante se cubrió, sin embargo, la información proporcionada fue guardada en la base de datos de la organización. En esta también se incluyen a los trabajadores que dejaron la empresa sin ningún problema y que se fueron por decisión propia, los recomendados del personal y las solicitudes obtenidas de la bolsa de empleo en línea, si es que se tiene una y de las ferias de empleos.

2.3.2 Publicación de anuncios internos o referencias de otros empleados (Dessler, 2009)

Los anuncios internos se ponen a disposición de los empleados para que estos conozcan las vacantes que existen dentro de la organización y se lo comuniquen a sus familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos de los puestos disponibles para que puedan aplicar al trabajo. “Por lo general, los empleados proporcionan información precisa sobre los aspirantes que están recomendando, en especial por qué están arriesgando su propia reputación”

2.3.3 Promociones o transferencia de personal (Werther y Davis, 2000)

Las promociones se dan cuando se “informa a los empleados qué vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a los que los cubren para que soliciten el puesto. Esta fuente se utiliza cuando el encargado de recursos humanos de las organizaciones ha estudiado a los trabajadores para

verificar si alguno aplica o es candidato a ser promovido o transferido, analizando las características y capacidades de la persona. También se considera a los estudiantes que entraron a la organización a realizar prácticas y que adquieren conocimientos y habilidades aptas para desempeñar un puesto dentro de la misma. Cuando las promociones se dan, es porque la organización buscó identificar y desarrollar empleados para llenar un puesto específico, por lo que se utiliza la administración de talento por medio de identificar, reclutar, contratar y desarrollar empleados con potencial.

2.3.4 Fuentes externas

Fuentes a las que el encargado de reclutamiento de las empresas recurre más allá de las internas que posee la organización, para encontrar candidatos y para expandir su fuerza laboral. Dentro de las principales fuentes externas encontramos:

Escuelas preparatorias y vocacionales (Mondy y otros, 2010)

Utilizadas con frecuencia para reclutar a empleados de primer ingreso de escuelas preparatorias y vocacionales, puesto que estas cuentan con programas de capacitación para habilidades ocupacionales específicas.

Fuentes profesionales y educativas

Instituciones especializadas en la preparación de profesionales como universidades, escuelas comerciales, profesionales o tecnológicas, institutos, entre otras. Estas cuentan con base de datos que el reclutador puede conocer y analizar si estos son aptos para la vacante.

Asociaciones de profesionales

Utilizada cuando se quiere personal especializado en determinada área, el reclutador se pone en contacto con las asociaciones de profesionales existentes

que le proporcionen información sobre la experiencia y actividades que poseen y desarrollan sus miembros.

Bolsas de trabajo

Estas prestan servicio de manera gratuita y proporcionan información de las vacantes existentes en diferentes empresas o centros de trabajo, las empresas pueden acudir a estas para buscar candidatos idóneos o para que estas publiquen las plazas disponibles que poseen.

Agencias de colocación

Agencias especializadas en la colocación de personal, sin embargo estas no le cobran al candidato sino más bien a la empresa en la que lo colocan.

Outsourcing

También conocido como subcontratación o tercerización de servicios, es el proceso que brindan las empresas que facilitan la obtención de personal especializado y que transfiere la responsabilidad de prestar un servicio a un proveedor externo, fungiendo estos como sustitutos patronales para que las empresas puedan tener menos personal en las planillas, puesto que estos pertenecerán a la empresa que los contrató.

Ex-empleados(Gutiérrez, 2015).

Una empresa puede decidir reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para ella, una de las ventajas de contratar a un ex-empleado es que la empresa ya tiene experiencia con ese trabajador. Actualmente los empleadores hacen todo lo posible para recuperar a los mejores ex trabajadores, ya que dentro de la organización se conocen las fuerzas y debilidades que poseen, sin embargo, algunos trabajadores saben que si fueron recontratados es porque la empresa los necesita y estos fingen que la competencia los está buscando para mejorar su

salario y obtener beneficios, convirtiendo esto en una desventaja para las organizaciones.

Desempleados

Los desempleados son una gran fuente de reclutamiento, ya que estos poseen habilidades y destrezas que pueden servirle a la empresa a pesar de haber sido despedidos por diversas razones de sus antiguos empleos.

Organizaciones gremiales (Werther y Davis, 2000).

Los sindicatos, organizaciones gremiales y otros organismos de solidaridad obrera mantienen registros actualizados de sus afiliados. Cuando un reclutador está buscando un trabajador, este medio puede ser muy útil para la localización de técnicos, obreros especializados, carpinteros, entre otros.

Reclutamiento internacional (Werther y Davis, 2000)

El reclutamiento en países extranjeros “presenta considerables desafíos. En los países altamente industrializados y desarrollados, el reclutador debe familiarizarse con una serie de posibilidades de información y orientación que tal vez no existe en los países en vías de desarrollo”

2.3.5 El proceso de determinación de las competencias (Zayas, 2002)

En la concepción sobre el objeto se parte de una concepción dialéctica de las competencias al valorar las mismas como un producto de la actividad en cuyo estado desempeñan un papel fundamental los procesos de formación; y en correspondencia con el tipo de proceso de selección de personal se formula la existencia de competencias desarrolladas o actuales y competencias potenciales. Sobre la base de la teoría de sistemas con un enfoque holístico configuracional las competencias son configuraciones que integran los objetivos, los resultados esperados, las características de la actividad y los valores organizacionales con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales necesarios para desempeñar

con éxito determinadas funciones vistos como totalidad. Es importante hacer referencia a la estructura interna de las competencias, las cuales como configuraciones sistémicas están conformadas por elementos interrelacionados los que producen un efecto sinérgico, pero a su vez pueden existir competencias simples conformadas por un solo elemento que la define o competencias complejas en cuyo caso se hace necesario explorar su estructura interna.

2.3.6 Procedimiento para la elaboración de los perfiles de competencias de los cargos (Zayas, 2002)

En el plano metodológico, dado el dinamismo, flexibilidad y la complejidad del objeto se sostiene una concepción multimétodo, multitécnica que integre los métodos de investigación teórica y empírica, cuantitativa y cualitativa según lo requiera el objeto, siendo las formulaciones teóricas del investigador el hilo conductor en el desarrollo de este proceso. A continuación se muestra un procedimiento en función de la concepción formulada y el sistema de principios desarrollado como síntesis de los fundamentos teórico metodológico de la elección de personal. En el procedimiento elaborado se emplean los términos de análisis y descripción, especificaciones y perfil de cargos con una acepción funcional diferente al enfoque tradicional, haciendo énfasis en el carácter de derivación y de interrelación de estos procedimientos, en el cual a partir del análisis y la descripción de los cargos, se determinan las especificaciones, se elabora el perfil del cargo y se definen los métodos, técnicas e instrumentos a emplear en la selección. Esto no es un proceso lineal, sino que existe simultaneidad e interdependencia en una secuencia de derivación. lo que se muestra en el modelo propuesto, donde se resalta la independencia relativa, y la interdependencia existente entre los mismos.

2.3.7 Métodos para analizar las competencias (Zayas, 2002)

Existen tres procedimientos fundamentales para analizar las competencias

Análisis directos

La valoración directa se realiza recogiendo la información de forma directa en la cual se sacan directamente las competencias."En el método directo, se puede utilizar los procedimientos siguientes:

- Los ocupantes describen objetivos, procesos y operaciones, exigencias o competencias mediante una guía de entrevista o cuestionario sobre los cargos u ocupación.

- Se puede proponer a los ocupantes del cargo que haga un inventario escrito (diario) de sus actividades.

- Organizar reuniones de intercambio entre varios ocupantes del cargo.

- También estos pueden ser aplicados a, a sus jefes, a los ocupantes de otros cargos vinculados al cargo objeto de estudio, y a expertos en general, lo que sirve obtener información, para cruzar la información y buscar el acuerdo entre los diferentes criterios existentes.

- En las reuniones de intercambio pueden aparecer ciertas dificultades como son:

- Las omisiones

- Las deformaciones

- Las respuestas incompletas

- Distorsiones debidas a la relación con el trabajo

- Dificultad para traducir su trabajo con las palabras apropiadas

- Herir la susceptibilidad de las personas

- Provocar la desconfianza del ocupante el cargo.

- Los análisis pueden matizados un enfoque individual.

- Provocar actitudes sesgadas

- La observación continuada puede provocar distorsiones

El método requiere objetividad y rigor científico. Es aconsejable que se usen los métodos de expertos empleados están los métodos Delphi, Phillip 66, grupos

nominales, técnicas de búsqueda de consenso, voto ponderado, comparaciones apareadas y técnicas estadísticas para la validación y la confección del análisis. Es importante el uso de técnicas estadísticas que indiquen las tendencias del comportamiento del objeto de estudio.

Análisis indirectos (Zayas, 2002)

La determinación indirecta es un análisis de una actividad y se hace a través de la observación directa del investigador sobre los ocupantes de los cargos, mediante modelos. También se deben determinar las exigencias comparando los perfiles de trabajadores con rendimientos extremos. Las fuentes de información para efectuar el análisis de manera indirecta pueden ser:

- guía observación
- listas de comprobación
- las fotografías del día
- objetivos
- los resultados, los productos, los servicios
- procesos, operaciones, funciones, tareas o acciones
- la simulación en el laboratorio
- el análisis de incidentes críticos
- el estudio de las comunicaciones del cargo
- relaciones entre los ocupantes de cargo y el equipamiento
- manera de trabajar
- marketing exterior e interno

El procesamiento de la información también requiere objetividad y rigor científico por eso aconsejable que se usen los métodos de expertos empleados están los métodos Delphi, Phillip66, grupos nominales, técnicas de búsqueda de consenso, voto ponderado, comparaciones apareadas y técnicas estadísticas para la validación y la confección del análisis.

Análisis mixto (Zayas, 2002)

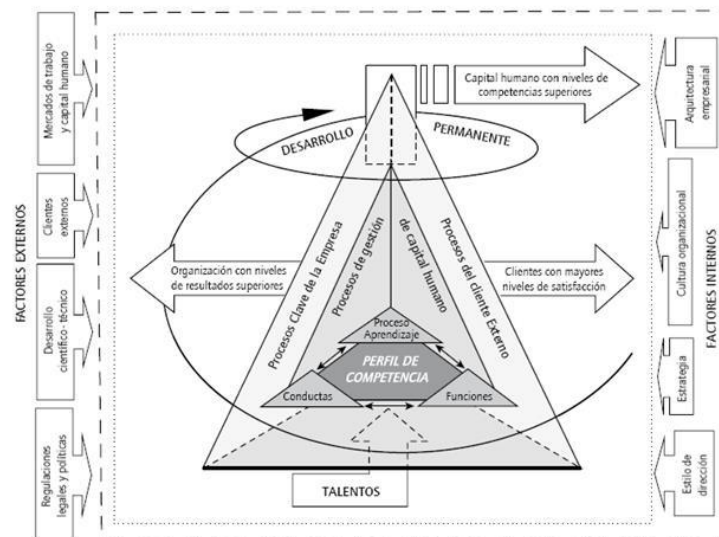
Se trata de que los dos procedimientos simultáneamente. Consiste en la descripción directa de los objetivos de las actividades que lo componen y la determinación indirecta, es el análisis que lo hace a través de una actividad modelo, mediante la integración sobre la base de las características de trabajo, funciones laborales o características personales (cognitiva, afectiva, físico y social.). El método de análisis mixto es de mayor rigor, porque utiliza ventajas de directo e indirecto.

2.3.8 Diseño de un modelo para el desarrollo integrado de competencias laborales (Rodríguez y otros, 2017)

Figura 1

Modelo teórico para el desarrollo integrado de competencias laborales.

Fuente: Rodríguez y otros, (2017)



El modelo teórico propuesto como resultado de la investigación se concibe como un sistema, que muestra el desarrollo permanente en espiral de las competencias del trabajador, cuya interpretación como proceso social de carácter consciente implica reconocer su naturaleza compleja y dialéctica. Esto requiere llevar a cabo su análisis como un proceso, que está dinamizado por las

interrelaciones e influencias de los elementos centrales que caracterizan el modelo con los factores internos, como la estrategia, la arquitectura empresarial, la cultura organizacional y el estilo de dirección, y con los factores externos, como el desarrollo científico-técnico, los clientes externos, los mercados de trabajo y capital humano, y las regulaciones estatales legales y políticas, en lo que se manifiesta la presencia del enfoque sistémico y estratégico.

Se adopta el enfoque de competencias como base conceptual central para los elementos que integran el modelo. Esto enfatiza el hecho de que cualquier decisión en cuanto a la gestión de las personas se hace sobre la base de la información que ofrecen, como salida, las competencias. Se trata de un proceso que promueve el desarrollo integral de los talentos, que posibilita su participación responsable y creadora en el entorno laboral, y su crecimiento permanente como ser humano; además, es un proceso totalizador y multidimensional, donde se interrelacionan procesos de diversas direcciones, con la intervención de factores propios de los sujetos implicados (capital humano-cliente externo-organización). El modelo propuesto está orientado hacia la mejora de los resultados, sobre la base de un cambio dado por el desarrollo permanente de las competencias necesarias para el éxito de todo el sistema, donde se logra que:

- El capital humano se integre y conecte a una arquitectura empresarial dinámica, una cultura organizacional envolvente y un estilo de dirección democrático y participativo, al incrementar sus niveles de competencia y, por tanto, mejore la calidad del producto.
- Los clientes externos perciban las competencias desarrolladas por el trabajador, y satisfagan sus necesidades y expectativas.
- La organización experimente un cambio cultural de aprendizaje y aumente su eficiencia y eficacia, a partir del impacto del desarrollo de las competencias laborales.

El proceso de desarrollo de competencias, demostrando su carácter sistémico y estratégico, interactúa con el entorno externo, dentro del que se destacan cuatro factores fundamentales por su vínculo tan estrecho:

- Los mercados de trabajo y de capital humano, formado por todas las empresas que demandan competencias similares, y los talentos que buscan empleo y poseen las competencias requeridas por la entidad.
- Las regulaciones estatales legales y políticas, que deben cumplir tanto la propia entidad como los clientes externos, y que implican la formación constante de nuevas competencias.
- El desarrollo científico-técnico, que exige la adquisición y desarrollo de las competencias que se requieren para asumir estos avances.
- Los clientes externos.

Este proceso también interactúa con el entorno interno, al estar estrechamente relacionado con:

- La estrategia, que marca los servicios que ofrece la entidad y, por tanto, las áreas de competencias a formar y desarrollar.
- La cultura organizacional y el estilo de dirección, que inciden directamente en los niveles de compromiso, y es necesario gestionar para lograr los niveles de desempeño esperados.
- La arquitectura empresarial, que demandará y determinará el desarrollo y adquisición de determinadas competencias, y que, además, permitirá tener un capital humano con elevados niveles de motivación para el desempeño exitoso de su trabajo.

El carácter sistémico también se demuestra a través de las relaciones que se establecen entre las diferentes estructuras presentes en el sistema de GCH diseñado, que está formado por tres procesos interrelacionados: 1) planeación y organización de capital humano, 2) desarrollo de competencias y 3) gestión del

ambiente de trabajo. Por otra parte, se presenta el perfil de competencia como elemento de entrada caracterizado por los tres aspectos distintivos de las corrientes de estudio: 1) conducta, 2) función y 3) proceso de aprendizaje. Este es el insumo fundamental que orienta la GCH y la inversión de los activos de competencias en procesos de realización de la propia entidad.

En la gestión, se produce un intercambio de información que permite a cada proceso obtener las competencias como insumo y al perfil, información para su mantenimiento y actualización. Esto muestra una relación directa con el talento y otra indirecta con los demás procesos de la organización. Luego de la interacción con el cliente externo, se obtiene como salida al capital humano, con niveles de competencia superiores, clientes externos con mayores niveles de satisfacción y, en consecuencia, niveles de resultados superiores para la organización.

Se corrobora el carácter complejo, que se evidencia en la multidimensionalidad de los procesos, sometidos a múltiples influencias, y compartidos desde diversas disciplinas. También se constata la infinitud del conocimiento humano, que admite el continuo desarrollo y profundización de las competencias del trabajador, en un proceso constante de construcción del conocimiento de la organización y sus miembros.

El modelo que se plantea desde su carácter multidimensional contribuye con la organización de un conjunto de variables que inciden en la gestión de las competencias laborales. A través del carácter sistémico y estratégico de este proceso, se contribuirá a la mejora de los resultados productivos en las organizaciones en las empresas cubanas. Para implantar este modelo teórico, se propone un procedimiento general, a partir del diseño de sus subsistemas componentes, sobre la base de la información que ofrecen los perfiles de competencias y su alineación con la estrategia empresarial.

El procedimiento se inicia comprobando si la entidad cumple con determinadas premisas para comenzar el proceso de implantación del modelo. Las premisas son las siguientes: 1) existencia de un clima laboral satisfactorio; 2) interés, compromiso y disposición de la alta dirección de concebir la gestión de capital humano como una variable estratégica fundamental para lograr alcanzar los resultados esperados en términos de eficiencia, eficacia y competitividad, así como para la implantación del enfoque de competencias; 3) disponibilidad de los recursos necesarios, y 4) la infraestructura existente que favorece el desarrollo de las competencias laborales.

2.3.9 Determinación de las principales competencias generales en el desarrollo de la actividad laboral (Zayas, 2002)

Se puede elaborar una lista interminable de las competencias de la actividad laboral propuestas por diferentes autores. Uno de los principales resultados está vinculado con la definición de las competencias generales en el desarrollo de la actividad laboral. Sobre la base de las formulaciones teóricas dentro de las cuales se puede destacar las concepciones sobre la actividad laboral, su estructura, fases y elementos componentes, se definieron las principales competencias generales en el desarrollo de la actividad laboral:

Capacidad técnico-profesional: dominio científico-técnico de su profesión, desarrollo de conocimientos y habilidades, nivel de actualización, actitud y motivación profesional.

Capacidad de solución de problemas: expresado en la capacidad de diagnosticar, identificar problemas, generar soluciones potenciales, organizar e implementarlas; tomar decisiones, así como el control y seguimiento de las mismas, capacidad de análisis y síntesis, profundidad, amplitud, flexibilidad, independencia, iniciativa, originalidad, perseverancia, constancia, vigor y energía desplegados y la capacidad para explicar las situaciones del entorno.

Capacidad de aprendizaje: grado de asimilación y apropiación de conocimientos y habilidades, solidez, sistematicidad, reproducción y aplicación,

rapidez, estilo de aprendizaje, esfera donde muestra mejor desempeño, procesos del pensamiento, disposición ante la superación.

Capacidad de proyección: existencia de objetivos y metas definidos, visión de futuro, grado de conducción y actuación en el presente sobre la base de planes futuros, estructuración de los medios para alcanzar los objetivos, principales motivos, intereses, aspiraciones y su vínculo con la actividad profesional, profundidad, adecuación y flexibilidad en la proyección.

Flexibilidad: capacidad de adaptación a nuevas situaciones, forma de actuar en entornos adversos, situaciones conflictivas y condiciones de incertidumbre, forma en que recibe las sugerencias y críticas, apertura a la experiencia.

Capacidad de organización: forma en que estructura los medios para desarrollar las actividades en las distintas esferas de la vida social, existencia de planes, métodos con que enfrenta las actividades, capacidad para mantener prioridades, distinción entre lo esencial y lo superfluo, autodisciplina, puntualidad en las actividades.

Capacidad comunicativa: capacidad de exponer sus ideas de forma coherente y convencer, fluidez verbal, saber escuchar, capacidad para trabajar en equipo, relaciones interpersonales, sociabilidad, imagen y reacciones que provoca en sus relaciones, estilo comunicativo.

Capacidad volitiva: constancia, perseverancia, energía y vigor desplegados para alcanzar las metas, independencia, decisión, autodomio, seguridad, sostenibilidad de la motivación, nivel de actividades que despliega, medida en que alcanza las metas, reconocimientos obtenidos, posición mantenida ante situaciones difíciles.

Integridad personal: valores predominantes, características personales, autoconciencia de sus limitaciones y potencialidades, necesidades y motivos predominantes. Estas competencias constituyen síntesis integradoras de las

exigencias del cargo objeto de estudio y entre las mismas existe una estrecha interrelación, hasta el punto que algunas competencias no pueden configurarse sin la participación de otras que le sirven como base.

2.4 Bases Legales

Continuando con el desarrollo de la presente investigación, se hace necesario indicar el marco legal que contempla las instituciones bancarias de manera que se pueda garantizar el cumplimiento de las actividades relacionadas con este ramo, a tal efecto cabe destacar que el marco legal de la presente investigación corresponde en primer lugar con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999).

2.4.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

El artículo 87, del Capítulo V: De los Derechos Sociales y de las Familias. Título III: De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes contempla:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no de pendientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

En este contexto, todo individuo de acuerdo a lo establecido en la Carta Magna tiene derecho al trabajo, para que así de esta manera pueda contribuir al fortalecimiento de la sociedad, de construir un futuro digno para la familia que desea construir y también la autorrealización como persona.

Artículo. 144:

La ley establecerá el Estatuto de la función pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión, y retiro de los funcionarios o funcionarias de la administración pública, y proveerá su incorporación a la seguridad social. La ley determinará las funciones y requisitos que deben cumplir los funcionarios públicos y funcionarias públicas para ejercer sus cargos.

En concordancia a lo expuesto, la Constitución remite una ley específica el tratamiento del tema del ingreso de personal en el sector público.

2.4.2 Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (2012)

Esta Ley contempla los deberes y derechos de los trabajadores y las relaciones laborales con sus patronos. El siguiente artículo nos refiere la igualdad y equidad de género:

Artículo 20:

El Estado garantiza la igualdad y equidad de mujeres y hombres en el ejercicio del derecho al trabajo. Los patronos y patronas, aplicarán criterios de igualdad y equidad en la selección, capacitación, ascenso y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración, y están obligadas y obligados a fomentar la participación paritaria de mujeres y hombres en responsabilidades de dirección en el proceso social de trabajo.

El artículo expresa que toda persona tiene igualdad en las labores de trabajo sin importar el sexo o condición de cada persona, se respeta las condiciones del trabajador.

2.4.3 Ley de Instituciones del Sector Bancario

La presente Ley establece el marco legal para la constitución, funcionamiento, supervisión, inspección, control, regulación, vigilancia y sanción de las instituciones que operan en el sector bancario venezolano, sean éstas públicas, privadas o de cualquier otra forma de organización permitida por esta Ley y la Ley Orgánica del Sistema Financiero Nacional.

El artículo 2 refiere:

El objeto principal de esta Ley consiste en garantizar el funcionamiento de un sector bancario sólido, transparente, confiable y sustentable, que contribuya al desarrollo económico-social nacional, que proteja el derecho a la población venezolana a disfrutar de los servicios bancarios, y que establezca los canales de participación ciudadana; en el marco de la cooperación de las instituciones bancarias y en observancia a los procesos de transformación socio económicos que promueve la República Bolivariana de Venezuela.

En virtud de lo expuesto, esta ley garantiza el buen funcionamiento en el ámbito bancario; por lo tanto, es responsabilidad de los encargados de las entidades bancarias ofrecer un servicio transparente, confiable y sustentable y para el logro de este objetivo es necesario contar con un recurso humano preparado, responsable y comprometido con la institución y con el país.

El artículo 8 refiere al Servicio Público “las actividades reguladas en la presente ley constituyen un servicio público y deben desarrollarse en estricto cumplimiento del marco normativo señalado en el artículo 3 de la presente Ley y con apego al compromiso de solidaridad social”.

Bajo este contexto, toda actividad que se encuentre tipificada en la Ley de las instituciones bancarias, tiene la obligación de regirse y desarrollarse bajo estas normativas y dar fiel cumplimiento a lo establecido; es por tal motivo que la presente investigación guarda una relación con este marco normativo, debido a que el proceso de reclutamiento y selección de personal se realiza en una institución bancaria, y para ofrecer un servicio público de eficiencia, calidad y responsabilidad es necesario cumplir con una serie de requisitos estipulados por la entidad bancaria, capacitación en el área que se requiere el talento humano y conocimiento y destrezas en alguna áreas específicas.

2.4.4 Ley Plan de la Patria (2019-2025)

El plan de la Patria fundamentado en el Objetivo Histórico N° 1, Defender, expandir y consolidar el bien más preciado que hemos reconquistado después de 200 años: la Independencia Nacional, establece en el objetivo nacional Garantizar la continuidad y consolidación de la Revolución Bolivariana, paralelamente en el objetivo estratégico y general, señala lo siguiente: Consolidar la unidad de la clase trabajadora y de sus profesionales, de los pequeños y medianos productores del campo y la ciudad; así como de los movimientos y organizaciones sociales que acompañan a la Revolución Bolivariana.

Se interpreta de este lineamiento gubernamental, como se incorpora a nivel macro, la clase trabajadora como uno de los elementos esenciales para el gobierno en la consecución de los objetivos planteados, en los distintos planes y decretos establecidos. Se asume así, la pertinencia de este mandamiento por cuanto considera al funcionario, trabajador o empleado como parte esencial de las instituciones públicas, a los fines de alcanzar las metas que se plantean cada uno en función de su misión y visión.

2.5 Sistema de Variables

El sistema de variables permite sustentar los criterios establecidos, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), quienes conceptualizan la variable como “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible u observarse.” (p.123). Para llevar a cabo, la investigación, es necesario definir la variable con exactitud: Evaluación de Desempeño. Es aquí, donde la definición conceptual refiere a lo que, Hurtado (2011), plantea que: “es enunciar las características de la variable, especificando las relaciones entre las mismas características, de modo que el resultado es una comprensión global y abstracta de lo definido” (p.134).

2.5.1 Operacionalización de Variables

La Operacionalización de las variables, según Arias, (2012) al respecto señala que: “...este neologismo se emplea en investigación científica para

designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores.”(p.61). Bajo este contexto, el autor brinda un método excelente para ordenar las variables, con la finalidad de que la investigación se desarrolle de forma organizada, este método permite integrar y agrupar de manera resumida a todos los elementos involucrados con la investigación. El autor citado afirma que “la Operacionalización de una variable, por lo general, se representa en un cuadro” (p.61). Por tal motivo, se ha elaborado un cuadro de Operacionalización de variable, en donde aparecerán todos los elementos involucrados con este proceso investigativo.

Cuadro 1. Operacionalización de Variables

Objetivo General: Proponer un sistema de reclutamiento, selección e integración de personal por competencias para el Banco de Venezuela.

Objetivos Específicos	Variables	Definición	Indicadores	Ítems	Instrumento			
Describir las ventajas y desventajas actuales del proceso de reclutamiento de personal en el Banco de Venezuela.	Reclutamiento personal	El reclutamiento de candidatos es la etapa inicial del proceso de obtención de personas que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los individuos a las organizaciones. Incluye. Barber (1998)	-Llamado al proceso de reclutamiento	1	C			
			-Reclutamiento interno	2		U		
			-Reclutamiento externo	3			E	
Determinar los requerimientos para implementar un sistema de reclutamiento, selección e integración del personal por competencias en el Banco de Venezuela.	Requerimientos de implementación de un sistema de reclutamiento, selección e integración por competencias	Consiste en los requisitos, cualidades, habilidades y competencias que deben cumplir los aspirantes para el optar a los puestos de trabajo de conformidad con la misión, visión, objetivos organizacionales de la institución. (Oropeza, 2020).	- Capacidad Técnico-Profesional	4	S			
			- Capacidad de aprendizaje	5		T		
			- Capacidad Comunicativa	6			I	
			-Capacidad volitiva	7				O
			- Flexibilidad	8				
Diseñar un sistema de reclutamiento, selección e integración de personal por competencias para el departamento de atención al cliente del Banco de Venezuela.					A			
					I			
					O			

Fuente: Oropeza, (2020)

2.6 Breve reseña histórica del Banco de Venezuela

El origen del Banco de Venezuela es en 1883 cuando es fundado el Banco Comercial, el cual se transformaría en Banco de Venezuela el 2 de septiembre de 1890 dando así origen formal a esta institución. Este banco funcionaba principalmente para préstamos al gobierno y tenía además la función recaudadora fiscal del Estado; en 1920 por una ley nacional se le concede el derecho de no pagar ningún impuesto o hacer cualquier aporte al fisco nacional debido a su función recaudadora nacional, para este año ya había logrado establecer sucursales en unas 10 ciudades del interior del país. Ante la falta de un banco central el Banco de Venezuela es seleccionado junto con otras 5 instituciones para emitir papel moneda (bolívar) hasta la promulgación de la ley que dispuso la creación del Banco Central de Venezuela que entraría en operación en 1940.

En 1976 el Banco de Venezuela inaugura su oficina número 100 y un año después abre una sucursal en Nueva York y antes de la década de 1980 ya contaba con una agencia en Curazao. En 1978 introduce al mercado un servicio de atención al cliente 24 horas, tarjetas de crédito, y puntos de venta, entre otros servicios. Para 1981 se hace evidente el rápido crecimiento de la institución al fundar el Banco de Venezuela Internacional para ofrecer mayores servicios fuera de las fronteras y en 1984 inaugura su nueva sede en el centro de Caracas.

El Banco Consolidado toma el control accionario de la empresa en 1993. Apenas un año después, el Consolidado es intervenido por el Estado por la crisis bancaria de 1994 lo que conduce a la pérdida de solidez del banco arrastrando al Banco de Venezuela. El 9 de agosto de 1994 el gobierno venezolano realiza un rescate a esta institución estimado en 294 millones de dólares. Posteriormente fue llevado a subasta en 1996, en ese año el grupo español Santander se hizo con más del 93% de las acciones del banco. El 6 de octubre de 2000 el Banco de Venezuela/Grupo Santander adquiere la mayoría accionaria del *Banco Caracas* fundado también en 1890, concluyendo en la fusión de ambas entidades el 17 de mayo de 2002 convirtiéndose en el banco más grande del país.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Paradigma de la Investigación

El paradigma en el cual enfatiza la investigación es el Positivista o cuantitativo. De acuerdo Rodríguez Peñuelas (2010) señala que “el método cuantitativo se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente, además regularmente la presentación de resultados de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, gráficas y un análisis numérico” (p.32).

Para este paradigma la única forma confiable de conocer la realidad es a través de la medición numérica y el análisis de datos. Solo así los estudios poseen los niveles de validez y confiabilidad en el proceso de construcción de conocimiento. Se basan en un proceso hipotético deductivo y buscan generalizar los resultados obtenidos hacia poblaciones más amplias.

3.2 Tipo de investigación

La investigación se insertó en el tipo de investigación proyecto factible. De acuerdo la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998) define el proyecto factible como un estudio “que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales”. (p.7). Cabe destacar, que la propuesta puede apoyarse en una investigación documental o en una de campo. En este caso se asumió un diseño de campo.

3.3 Diseño de Investigación

Al respecto, el diseño de esta investigación fue de campo, ya que según Fideas G. Arias (2012),...“la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna”, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. Claro está, en una investigación de campo también se emplea datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, lo esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado. La investigación de campo, al igual que la documental, se puede realizar a nivel exploratorio, descriptivo y explicativo. (pag.31).

3.4 Nivel de Investigación

La investigación se realizó a nivel descriptivo ya que se trata de describir el proceso vinculado con la recaudación del Impuesto sobre Propaganda y Publicidad Comercial, tal como se presenta, sin necesidad de producir estímulos o alternativas para verificar el efecto producido; en relación a esto, para reforzar este criterio Méndez (2003), indica que la investigación descriptiva utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura de los fenómenos en estudio, además ayuda a establecer comportamientos concretos mediante el manejo de técnicas específicas de recolección de información. Así, el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

3.5 Población y Muestra

3.5.1 Población

La población establecida para la presente investigación se basó en el concepto emitido por Tamayo (2012), el cual señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto de entidades que participan de una determinada característica. A tal efecto la población está conformada por doce (12) personas que laboran el Banco de Venezuela agencia 0698.

Cuadro 2. Distribución de Población

Descripción	Cantidad
Abogado	1
Estudiante de Administración	1
Licenciados	10
T.S.U Informática	1
Total	13

Fuente: Banco de Venezuela (2020)

3.5.2 Muestra

Dada lo pequeño que representa la población, se opta por una muestra censal que de acuerdo a Tamayo (2012) es aquella donde se escogen a la totalidad de los individuos que la conforman. En este caso un número que totaliza 13 trabajadores.

3.6 Técnicas e instrumentos de Recolección de información

Para efectos de la investigación se utilizó como técnica la entrevista y como instrumento un cuestionario. Con relación a la entrevista según Buendía, Colás y Hernández citado por González (2009), es “la recogida de información a través de un proceso de comunicación, en el transcurso del cual el entrevistado responde a

cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar planteadas por el entrevistador” (p.83). En este sentido, a efectos del estudio la entrevista permitió a los involucrados dar su opinión libremente, constituyendo un valioso aporte en la investigación.

El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. Un diseño mal construido e inadecuado conlleva a recoger información incompleta, datos no precisos de esta manera genera información nada confiable. Por esta razón el cuestionario es en definitiva un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir”. En este caso específico el cuestionario estará conformado por nueve (9) preguntas cerradas con carácter dicotómico. Al respecto, este cuestionario permitirá obtener datos primarios de la muestra abordada con el fin de conocer la situación objeto de estudio y a partir de los hallazgos encontrados, formular las recomendaciones para solventarla.

3.7 Validez del Instrumento

La validez de un instrumento en la recolección de datos es la capacidad que posee un instrumento de investigación para medir y recabar la información necesaria para fines de la misma de allí que Palella y otros (2003) destacan que, la validez presenta la relación entre lo que mide el instrumento y aquello se quiere medir (P. 146). En tal sentido, la validez de un instrumento se establece por el resultado de aplicar la validez de contenido, criterio, constructo. Sin embargo para fines de la investigación se utilizara el juicio de experto el cual se refiere a determinar el grado en que aparentemente un instrumento mide la variable en cuestión.

Para determinar la validez del instrumento con el juicio de experto se seleccionaron tres expertos en la investigación: un Gerente de Recursos Humanos, capacitado para velar por aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de los colaboradores, generalmente en relación a los factores que rodean a la organización, a fin de lograr un beneficio individual y de la

misma organización, un Licenciado en Administración capacitado para llevar a niveles óptimos los recursos existentes dentro de la organización y posee conocimiento en cuanto a las funciones de Planeación, Organización, Dirección y control de las labores dentro de la empresa, manejando de manera eficaz, los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la misma y un analista de personal. Los mismos determinaron si dicho instrumento es válido en bases a los criterios de coherencia, pertinencia y claridad e igualmente hicieron correcciones para la mejora del mismo.

3.8 Confiabilidad

La representa el grado en que las mediciones de un instrumento son precisas, estables y libres de errores, por lo tanto es una medida de estabilidad de las observaciones. Ésta se puede representar numéricamente de un coeficiente el cual oscila entre cero (0) y uno (1), es decir, pertenece al intervalo cerrado. En consecuencia cuando un instrumento representa un coeficiente igual a cero (0) indica que carece de confiabilidad mientras que cuando logra el valor uno (1) indica que el instrumento logra la máxima confiabilidad.

Para ello, Palella y otros (2003), destacan que cualquier instrumento de recolección de datos que se aplique por primera vez y muestre un coeficiente de confiabilidad de al menos 0.61 puede aceptarse como satisfactoriamente confiable. Pág. 155. Para esta investigación la confiabilidad del instrumento se determinara a través de la prueba piloto, los resultados se revisarán utilizando la fórmula de Kuder Richardson 20 (KR20) propio de los instrumentos dicotómicos.

La fórmula para calcular la confiabilidad de un instrumento de recolección de datos que tenga dos (2) alternativas de respuestas es:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^N p_i q_i}{\sigma_x^2} \right]$$

Dónde:

σ_x^2 = variación de las cuentas de la prueba.

N = a un número total de ítems en la prueba
 p_i = es la proporción de respuestas correctas al ítem I .
Índice de inteligencia = proporción de respuestas incorrectas al ítem I .

El coeficiente KR20 de Kuder-Richardson es usado para medir la consistencia interna de escalas de ítems dicotómicos. La fórmula es similar a α , con la varianza ($p_i q_i$) del ítem. Una escala de ítems dicotómicos presenta aseveraciones y las personas optan por las respuestas 'sí' o 'no', con puntajes 1 y 0 respectivamente. p es la proporción de personas de acuerdo con el ítem, y q es la proporción en desacuerdo; por lo tanto, $p + q$.

3.9 Técnicas para el Análisis de Datos

Los análisis de datos para Ortiz (2006). "son un proceso que consiste en categorizar, ordenar, manipular y resumir, los datos de una investigación para contestar las preguntas planteadas en ellas, el propósito del análisis es reducir los datos de una forma entendible e interpretable, de tal manera que las relaciones de los problemas de investigación puedan estudiarse y evaluarse".

De acuerdo a esta definición, la información recopilada a partir de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, fue analizada mediante el análisis crítico, a través de métodos inductivos y deductivos, para lograr resumir e interpretar los datos en relación con los objetivos planteado en esta investigación. En cuanto al análisis de contenido, es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2006: 356), como: "técnica para estudiar la comunicación, de una manera objetiva, sistemática y que cuantifica los contenidos en categorías".

3.10 Procedimiento metodológico empleado en la investigación.

Fase documental: selección de la problemática a plantear, selección de la empresa a estudiar (Banco de Venezuela) – análisis de todo el material

bibliográfico, escogencia y planificación de la metodología e instrumentos a utilizar en el presente trabajo de aplicación.

Fase de campo: se desarrollará con la descripción del problema, elaboración de los objetivos para dar respuestas a las interrogantes formuladas, aplicación de los instrumentos de recolección de datos, análisis, organización e interpretación de los datos, obtención y validación de los resultados.

Fase explicativa: consistirá en el ordenamiento, clasificación, organización e interpretación de los datos, con los cuales se procederá a su verificación para su posterior elaboración de conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Fase operacional: se diseñará una propuesta como solución a la problemática planteada en la búsqueda. Para ello, se consideraron los siguientes aspectos: Denominación y definición de la propuesta, estableciendo sus características; Finalidad y objetivos de la misma, Justificación. Marco referencial. La estructura de la propuesta. Análisis de factibilidad o viabilidad.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En toda investigación, el diagnóstico es muy importante, ya que permite detectar anomalías de la empresa y determina las necesidades para corregirlas. En este capítulo, se señalan los aspectos fundamentales de estructura y funcionamiento de una organización o de un área específica, que se debe revisar. En este sentido, Tamayo y Tamayo (2010), expresan lo siguiente: " los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador. De nada servirá una abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico; pueden utilizarse técnicas lógicas y estadísticas". (p.156).

A continuación se representan los resultados obtenidos mediante el instrumento de recolección de datos, representado por un cuestionario estructurado de ocho (8) preguntas dicotómicas cerradas, aplicados a una muestra de trece (13) personas que laboran en el Banco de Venezuela, cuyas interrogantes estuvieron basadas en las variables asociadas al tema principal de ésta investigación.

Objetivo Específico N° 1: Describir las ventajas y desventajas actuales del proceso de reclutamiento y selección de personal en el Banco de Venezuela.

Variable: Reclutamiento de personal

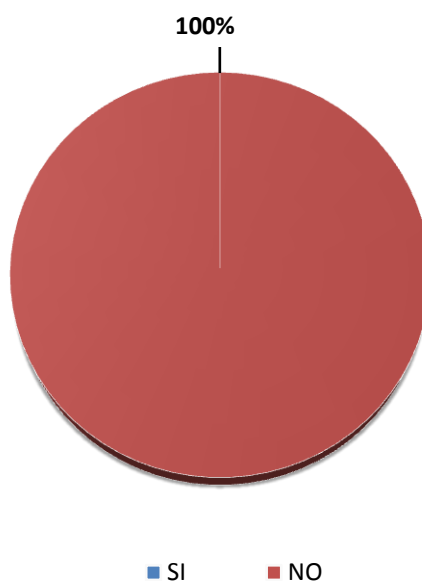
Ítem 1. ¿La institución realiza el llamado de reclutamiento a través de diferentes medios de comunicación?

Cuadro 3. Llamado del proceso de Reclutamiento

CATEGORÍA	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	13	100%
Total	4	100%

Fuente: Oropeza (2020)

Gráfico N° 4. Distribución gráfica de respuestas sobre el llamado de Reclutamiento y Selección de Personal



Fuente: Oropeza, (2020)

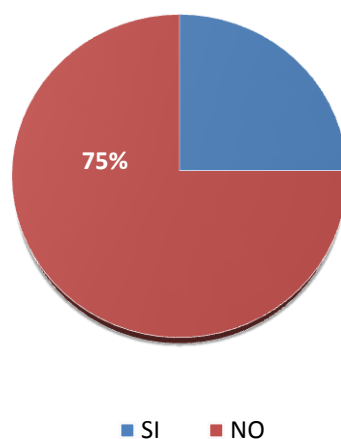
Tal como lo expresan la totalidad de los encuestados, la institución no realiza un llamado del proceso de reclutamiento por medios de comunicación, es decir, radio, prensa, volantes, etc. Por tanto se presume el desconocimiento y/o incumplimiento de un proceso necesario para escoger aspirantes con el conocimiento, habilidad y destreza necesarias para desenvolverse en las funciones bancarias.

Ítem 2. ¿En la institución se aplica un reclutamiento interno, en el momento que se presenta un cargo vacante?

Cuadro 4. Reclutamiento interno

CATEGORÍA	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	25%
No	10	75%
Total	13	100%

Fuente: Oropeza, (2020)

Gráfico 5. Distribución gráfica de respuestas sobre Reclutamiento Interno

Fuente: Oropeza (2020)

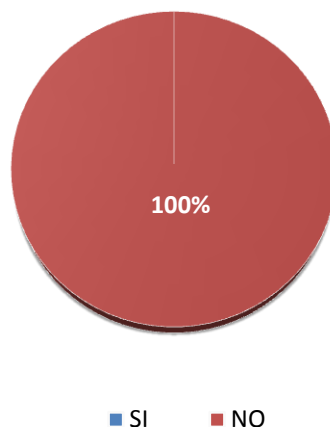
En este caso, el 25 % de los encuestados afirma que se aplica reclutamiento interno al presentarse un cargo vacante; mientras un 75% de los encuestados afirma que no existe ningún proceso de reclutamiento interno, y simplemente el personal escogido para el cargo vacante proviene de recomendaciones externas.

Ítem 3. ¿La institución se aplica reclutamiento externo?

Cuadro 5. Reclutamiento externo

CATEGORÍA	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Oropeza (2020)

Gráfico 6. Distribución gráfica de respuestas sobre el reclutamiento externo

Fuente: Oropeza, (2020)

Las respuestas recibidas son categóricas en absoluto. La institución no dispone de una normativa para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal. Queda a “criterio particular” del empleado o los empleados de turno los procedimientos a seguir en cada proceso que tenga lugar en la institución. Esto infiere el hecho de carecer de políticas en el departamento de recursos humanos debidamente documentadas que sirvan de guía para dar respuesta a cada caso particular.

Objetivo específico N°2: Determinar los requerimientos para implementar un sistema de reclutamiento, selección e integración del personal por competencias en el Banco de Venezuela.

Variable N°2: Requerimiento para implementar un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal

Indicador: Capacidad Técnico- Profesional

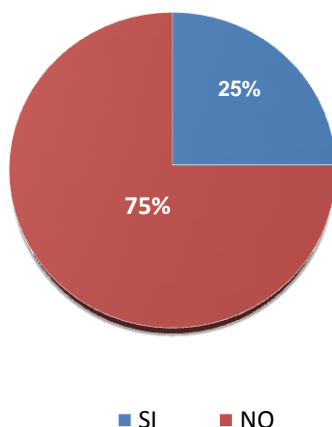
Ítem 4. ¿Considera usted que los empleados, cuenta con capacidades técnicas Profesional?

Cuadro 6. Capacidad Técnico- Profesional

CATEGORÍA	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	75%
No	3	25%
Total	13	100%

Fuente: Oropeza, (2020)

Gráfico 7. Distribución gráfica de respuestas de capacidades Técnico-Profesionales de los empleados



Fuente: Oropeza, (2020)

Tan solo 10 empleados respondieron afirmativamente a esta pregunta. La mayoría de los mismos coincidieron en que si existen las capacidades profesionales; pero no las habilidades técnicas y de atención al público. Esto supone una debilidad por cuanto denota solo el empleo de personas por sus conocimientos.

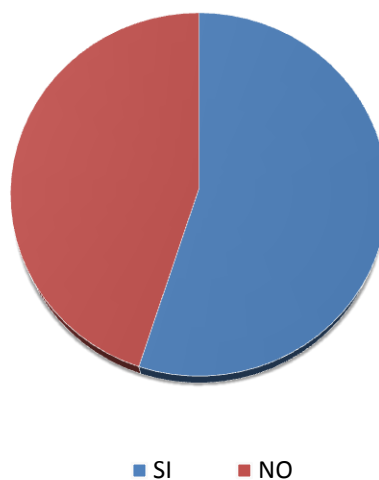
Ítem 5. ¿Considera usted que los empleados, cuenta con capacidades de aprendizaje para ofrecer un mejor servicio?

Cuadro 7. Capacidades de aprendizaje

CATEGORÍA	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	55%
No	6	45%
Total	13	100%

Fuente: Oropeza, (2020)

Gráfico 8. Capacidad de Aprendizaje



Fuente: Oropeza, (2020)

Las Capacidades de aprendizaje, son necesarias para poder realizar las operaciones bancarias y ofrecer un servicio de calidad al cliente. Obviamente este hecho confirma o al menos ofrece indicios de un manejo gerencial carente de elementos y herramientas científicas verificables.

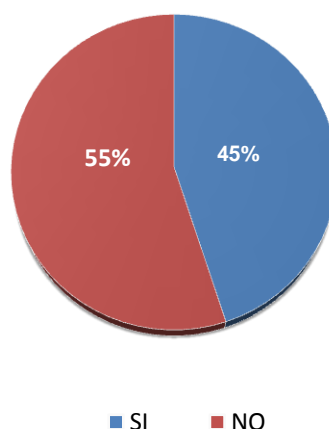
Ítem 6. ¿Considera usted que los empleados, cuenta con capacidades Comunicativas para resolver las inquietudes de los usuarios?

Cuadro 8. Capacidad comunicativa

CATEGORÍA	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	45%
No	7	50%
Total	13	100%

Fuente: Oropeza, (2020)

Gráfico 9. Distribución gráfica de respuestas Capacidad Comunicativa



Fuente: Oropeza, (2020)

La mayoría de los encuestados (55%) indicó que sus compañeros no poseen habilidades comunicativas con el público, solo aquellas que ameriten entablar una comunicación y es directa. Ello está relacionado con la ausencia de conocimientos de algunos procesos llevados a cabo en la entidad. Esto trae como consecuencia la vulnerabilidad del sistema que pudiera ser víctima de pérdidas, errores y omisiones que afectarían las cuentas y especialmente los usuarios.

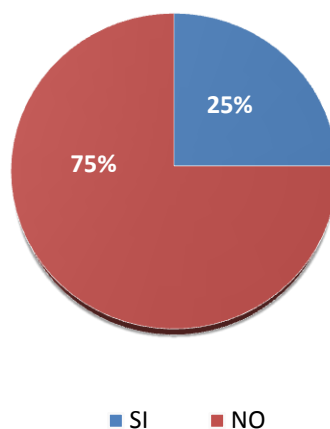
Ítem 7. ¿Considera usted que los empleados, cuenta con capacidades volitiva?

Cuadro 9. Capacidad volitiva

CATEGORÍA	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	25%
No	9	75%
Total	13	100%

Fuente: Oropeza, (2020)

Gráfico 10. Distribución gráfica de respuestas sobre capacidad volitiva .



Fuente: Oropeza, (2020)

Un gran número de empleados afirma que sus compañeros no cuentan con la habilidad de resolver situaciones imprevistas, debido a que no cuentan con la experiencia e información en el momento. Esto claramente incide en el desempeño de funciones con los consecuentes problemas de ofrecer un servicio ineficiente a los usuarios del Banco de Venezuela.

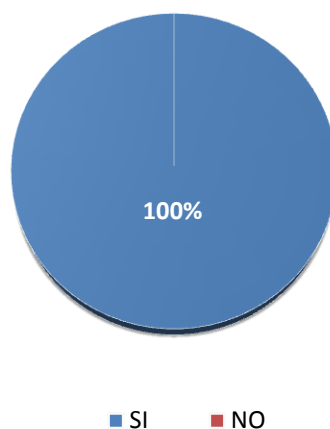
Ítem 8. ¿Considera usted que los empleados, que la entidad bancaria ofrece flexibilidad al momento de prestar algún servicio?

Cuadro 10. Flexibilidad

CATEGORÍA	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	13	100%
Total	13	100%

Fuente: Oropeza, (2020)

Gráfico 11. Distribución gráfica de respuestas sobre Flexibilidad



Fuente: Oropeza, (2020)

La totalidad de los encuestados (100%) indica que la institución a través de sus empleados no permite ningún tipo de flexibilidad al momento de ofrecer los servicios. Todo debe realizarse de forma estricta, cumplir con los pasos a cabalidad para el cumplimiento de lo solicitado por la entidad bancaria. Generando malestar en los usuarios.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez concluida la fase indagatoria, en función de los objetivos planteados, la aplicación de la metodología señalada y los resultados obtenidos, presentamos a continuación las siguientes conclusiones:

En relación al primer objetivo específico, en el cual se identificaron las ventajas y desventajas del proceso de reclutamiento, los resultados arrojaron la carencia de un adecuado proceso de reclutamiento o inexistencia del mismo. Por lo tanto, la toma de decisiones de aceptación no está acorde a las exigencias del cargo y por ende del desempeño eficiente por parte del personal que se aspira contratar.

Visto de esta forma, los hallazgos dan muestra de que no se identifican los criterios, ni las generalidades conceptuales del proceso de reclutamiento, con el fin que las personas se enfrenten a dicho proceso, y esté en capacidad de identificar las etapas del mismo y conozca algunas recomendaciones que puedan poner en práctica buscando ser el candidato seleccionado.

En cuanto al segundo objetivo específico, determinar los requerimientos para implementar un proceso de reclutamiento, selección e integración de personal por competencias en la entidad bancaria; se puede señalar que la misma no sigue una serie de pasos, que posibiliten la escogencia idónea del recurso humano que requiere la institución. De tal manera que el reclutamiento y selección es el proceso de escogencia de individuos adecuados, buscando mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal, se configura en un proceso de comparación y balance entre dos variables, la exigencia del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan, comprende tanto la recopilación de información de los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse.

Desde este contexto, una meta fundamental del reclutamiento y selección del personal es ubicar a la persona adecuada en el puesto adecuado. Se toma la decisión de selección y ubicación basándose en la información sobre la motivación del sujeto, las capacidades y habilidades poseídas por el aspirante. La información necesaria para el proceso se obtiene a través de la entrevista, hoja de vida, exámenes físicos, pruebas de psicotécnicas, pruebas de simulación entre otras; que permitan arrojar resultados para escoger el candidato más idóneo. La búsqueda de personal necesario para una empresa constituye con frecuencia un desafío para los gerentes y dado los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, se requiere implementar un sistema para fortalecer el proceso de reclutamiento y selección del personal en la entidad bancaria.

5.2 Recomendaciones

En virtud de los resultados obtenidos en este trabajo se hacen las siguientes recomendaciones:

Considerar la propuesta centrada en implementar un Sistema para fortalecer el proceso de reclutamiento, selección e integración de personal por competencias en el Banco de Venezuela, seguir los pasos establecidos en la propuesta como vía para poder realizar el reclutamiento y selección del personal idóneo para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios.

Contar con herramientas de trabajo que permitan presentarle una amplia gama de posibilidades, opciones de reclutamiento y selección del recurso humano a la empresa, y definir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.

Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo, reclutar y seleccionar al personal idóneo para cada puesto.

Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

Ofrecer incentivos que permitan mantener al empleado motivado.

Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados regional y nacional.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS EN EL BANCO DE VENEZUELA AGENCIA

6.1 Presentación

La presente propuesta ha sido diseñada en función de las necesidades detectadas en el diagnóstico, mediante la administración del instrumento y el procesamiento de los resultados lo cual generó, un compendio de referentes teóricos que sirvieron de base para el diseño de la misma. Es importante señalar, que el sistema que se indica se fundamenta en la teorización que existe sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal, concibiendo el hecho de que esta constituye las capacidades que deben poseer los empleados de una entidad bancaria.

Por consiguiente, esta propuesta plantea un proceso de cambio y transformación para que el sistema de gestión en el área de recursos humanos que se viene llevando a cabo en la institución objeto de estudio y contribuya en la búsqueda de nuevos escenarios, enfoques y modelos de reclutamiento y selección, para optimizar e impulsar una gestión de calidad en la era del conocimiento en que viven las sociedades modernas. De allí, que la propuesta se elabora en función de las aristas detectadas en la Institución del Banco de Venezuela, con el fin de solventar las necesidades encontradas en el marco del desarrollo de esta investigación.

6.2 Justificación

La necesidad de una organización operativa en el contexto bancario, se centra básicamente en el personal con el que cuenta la misma, por lo cual beneficiará los procedimientos internos de la organización. En este sentido, esta

investigación se enmarca en implementar un sistema de reclutamiento, selección e integración de personal por competencias en el Banco de Venezuela. Por lo tanto, la investigación se encuentra justificada desde múltiples perspectivas:

Desde el punto de vista social, esta investigación representa un beneficio para la comunidad en general que adquiere servicios bancarios, con un sistema adecuado de reclutamiento y selección de personal garantiza un servicio de calidad.

Desde la perspectiva organizacional, permitirá a la institución controlar los problemas reales, que surgen en las actividades del servicio, visualizando las incoherencias de un recurso humano calificado, para fortalecer el servicio. Igualmente desde un enfoque económico, se busca modificar el valor de los servicios, eliminando todo aquello que origine costo y no contribuya al mejoramiento de la calidad del servicio.

En el ámbito laboral, permitirá optimizar los procesos de reclutamiento y selección de personal de servicio de mantenimiento para incrementar la productividad dentro de la empresa centrado en la atención al cliente, calidad en el servicio, confianza y seguridad por los trabajos realizados.

6.3 Objetivos de la propuesta

6.3.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de reclutamiento, selección e integración de personal por competencias para la agencia 0698 el Banco de Venezuela, S.A.C.A.

6.3.2 Objetivos Específicos

Identificar el proceso de reclutamiento, selección e integración de personal por competencias para la agencia 0698 el Banco de Venezuela S.A.C.A.

Establecer acciones para fortalecer el proceso de reclutamiento, selección e integración de personal por competencias para la agencia 0698 el Banco de Venezuela S.A.C.A.

6.4 Desarrollo de la Propuesta

6.4.1 Competencias

El primer paso que debe realizar la institución bancaria antes de formalizar un proceso de reclutamiento y selección de personal, es definir sus competencias básicas y organizacionales, es decir aquellas competencias que todos los trabajadores deben poseer, de igual manera se requiere identificar las competencias específicas según el cargo. La siguiente propuesta debe incluir como se entiende una determinada competencia y cuáles son sus niveles de desarrollo; para esto se requiere el compromiso de alta gerencia y el apoyo de personal con mucha experiencia y conocimiento de la empresa y cada una de sus áreas y puestos de trabajo.

Para el caso de los empleados para atención al público del Banco de Venezuela, se identificaron y definieron las siguientes competencias específicas:

Capacidad Técnica- Profesional:

- Desarrollo de conocimientos y habilidades
- Nivel de actualización
- Actitud y motivación profesional

Capacidad de solución de problemas:

- Diagnosticar
- Identificar problemas
- Capacidad de análisis
- Flexibilidad
- Generar soluciones potenciales
- Iniciativa
- Constancia
- Energía

- Vigor
- Independencia

Capacidad de Aprendizaje:

- Asimilación de conocimientos y habilidades
- Sistemática
- Rapidez

Capacidad de Proyección

- Alcance de objetivos
- Intereses
- Aspiraciones
- Vínculo de actividad profesional

Flexibilidad

- Capacidad de adaptabilidad
- Situaciones conflictivas
- Condiciones de incertidumbre
- Forma en que recibe las sugerencias y críticas

Capacidad de organización:

- Existencia de planes
- Distinción entre lo esencial y lo superfluo
- Autodisciplina
- Capacidad para mantener las prioridades
- Puntualidad en las actividades

Capacidad Comunicativa:


- Coherencia y convencimiento
- Fluidez verbal
- Trabajo en equipo
- Sociabilidad
- Imagen
- Estilo comunicativo

Capacidad Volitiva

- Decisión
- Autodominio
- Seguridad


- Sostenibilidad de la motivación
- Reconocimientos obtenidos
- Posición antes situaciones difíciles

**Cuadro 11. FORMATO DE COMPETENCIAS
ATENCIÓN AL PÚBLICO**

 Banco de Venezuela	Fecha: Ciudad: Agencia:		
COMPETENCIAS			
Candidato:			
Empresa que emitió la referencia:			
Persona que suministró la Información:			
Cargo:			
Tiempo de trabajo:			
Cargo:			
COMPETENCIAS			
CAPACIDAD TECNICA- ROFESIONAL:	E	B	D
Desarrollo de conocimiento y habilidades			
Nivel de actualización			
Motivación y actitud profesional			
CAPACIDAD DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:			
Diagnosticar			
Identificar problemas			
Capacidad de análisis			
Flexibilidad			
Generar soluciones potenciales			
Iniciativa			
Constancia			
Energía			
Vigor			
Independencia			
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE:			
Asimilación de conocimientos y habilidades			
Sistematicidad			
Rapidez			
CAPACIDAD DE PROYECCIÓN:			
Alcance de objetivos			
Intereses			
Aspiraciones			
Vinculo con la actividad profesional			

Fuente: Oropeza, (2020)

Cuadro 12. Competencias

 Banco de Venezuela		Fecha: Ciudad: Agencia:	
CONTINUACION...			
COMPETENCIAS			
FLEXIBILIDAD:	E	B	D
Capacidad de adaptación			
Situaciones conflictivas			
Condiciones de incertidumbre			
Forma en que recibe las sugerencias y criticas			
CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN:			
Existencia de planes			
Distinción entre lo esencial y lo superfluo			
Autodisciplina			
Capacidad para mantener las prioridades			
Puntualidad en las actividades			
CAPACIDAD COMUNICATIVA:			
Coherencia y convencimiento			
Fluidez verbal			
Trabajo en equipo			
Sociabilidad			
Imagen			
Estilo comunicativo			
CAPACIDAD VOLITIVA:			
Decisión			
Autodominio			
Seguridad			
Sostenibilidad de la motivación			
Reconocimientos obtenidos			
Posición ante situaciones difíciles			
INTEGRIDAD PERSONAL:			
Valores predominantes			
Características personales			
Autoconciencia de sus limitaciones y potencialidades			
Necesidades y motivos predominantes			
JEFE INMEDIATO	FIRMA	FECHA DE APROBACION	
E: excelente	B: bueno	D: deficiente	

Fuente: Oropeza, (2020)

6.4.2 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento basado en competencias, considera un objetivo esencial, que se basa en atraer candidatos con las competencias requerida por la entidad bancaria.” y un objetivo final que es abastecer el proceso de selección con candidatos que cuenten con las competencias que necesita la organización.

Levantamiento de Perfil de Cargos

Para ello se requiere realizar la descripción del puesto, es decir describir las funciones principales del cargo de atención al cliente, aquellos aspectos significativos, lo que le hace distinto a otros puestos de la institución. Teniendo como apoyo la descripción de actividades, es necesario hacer el respectivo análisis del puesto que permite determinar los requisitos y ciertas condiciones que demanda el puesto. Estos elementos son la base para construir el perfil del puesto en el que se incluirá también las competencias específicas que deben poseer los candidatos o postulantes al cargo para un apropiado desempeño.


Necesidad de personal

Para el proceso de reclutamiento es necesario que todo requerimiento de personal deba ser autorizado por la Gerencia, ya que es quien coordina la planificación de personal y está a cargo del proceso. Para ello se debe considerar la planificación, determinar a qué responde esa necesidad de cubrir un puesto, incremento en la demanda de servicios, se presentaron procesos imprevistos, hay una alta rotación del personal, algún empleado necesita ser reemplazado por un tiempo determinado, es un cargo que ya estaba considerado o requiere ser creado; es decir varias pueden ser las razones que lleven a requerir la incorporación de nuevo personal o el ascenso o cambios internos que se consideren oportunos.

Requerimiento de Personal

Para formalizar este requerimiento de personal y una vez que se conoce el perfil de cargo se presenta un formato base que considera elementos importantes que se deben informar de una manera muy ejecutiva a la gerencia para que esta pueda continuar con el proceso. Para facilitar esta gestión se presenta el siguiente formato:

**Cuadro 13. FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL
ATENCIÓN AL PÚBLICO**

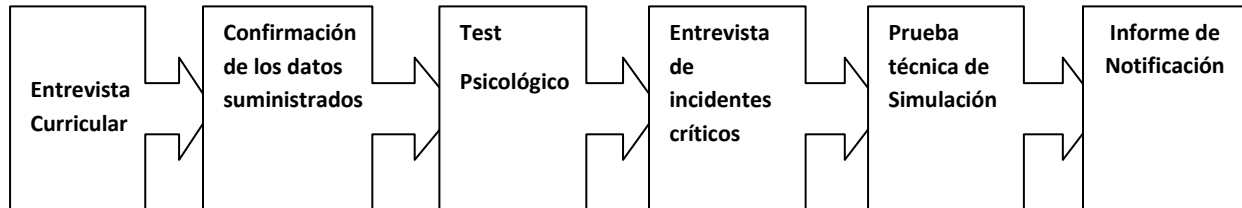
 Banco de Venezuela		Fecha: Ciudad: Agencia:
INFORMACION DEL SOLICITANTE		
SOLICITANTE	AREA	FIRMA
HORA Y FECHA DE REQUERIMIENTO	¿Qué SOLICITA?	¿PORQUE LO SOLICITA?
JEFE INMEDIATO	FIRMA	FECHA DE APROBACION
Observaciones:		

Fuente: Oropeza, (2020)

6.4.3 Selección

Una vez concluido el reclutamiento y por lo tanto conocer a los candidatos que pasaron a esta etapa, proponemos el siguiente proceso de selección que se apoya en las competencias establecidas por la empresa:

Figura 2. Proceso Básico de selección por competencia



Fuente: Oropeza, (2020)

6.5 Proceso básico de selección por competencias

Entrevista Curricular

La entrevista curricular es el proceso de organización, verificación de la información plasmada en el Curriculum Vitae y permite un contacto directo con el candidato, en esta entrevista se realizan preguntas básicamente que están dirigidas a su formación académica, conocimiento, experiencia laboral, situación familiar, aspiración salarial, desarrollo profesional entre otras. También permite visualizar la forma de comunicarse del aspirante, facilidad de expresión, aspectos físicos, comprensión y desenvolvimiento.

Confirmación de los datos suministrados

En esta etapa se realiza la verificación de la información proporcionada por el aspirante tanto en la solicitud de empleo como en la entrevista curricular, para determinar la autenticidad de la información. Se debe verificar la información académica, realizando llamadas telefónicas, casas, instituciones académicas, universidades, etc., o a través de sus páginas web que actualmente los centros

educativos proporcionan información sobre sus egresados o códigos de verificación. Presentamos un formato para la confirmación de referencias que brindará brevemente las competencias demostradas en trabajos anteriores.

Cuadro 14. FORMATO PARA LA CONFIRMACION DE REFERENCIAS ATENCION AL PÚBLICO

 Banco de Venezuela		Fecha: Ciudad: Agencia:
CONFIRMACION DE REFERENCIAS		
Candidato:		
Empresa que emitió la referencia:		
Persona que suministró la Información:		
Cargo:		
Tiempo de trabajo:		
Cargo:		
PREGUNTAS A REALIZAR EN LA CONFIRMACIÓN		
¿Cómo fue el rendimiento del aspirante?		
¿Era organizado?		
¿Cómo trabaja bajo presión?		
¿Era responsable?		
¿Era colaborador?		
¿Se adaptaba a los cambios?		
¿Era puntual?		
¿Era responsable?		
¿Cómo era las relaciones con sus compañeros?		
¿Cuál fue el motivo por la cual se retiro del trabajo?		
¿Presenta debilidades en el desempeño de sus funciones?		
¿Cuáles son sus virtudes?		
JEFE INMEDIATO	FIRMA	FECHA DE APROBACION
Observaciones:		

Fuente: Oropeza, (2020)

Test Psicológico

Este test es llamado “test de la figura humana” originado por por Karen Machover, es una prueba psicológica sencilla en la que el postulante recibe una hoja en blanco y un lápiz y le piden que dibuje una persona. Este test también es proyectivo, pues el entrevistador o psicólogo irá viendo, mientras dibujas, características de la personalidad, ambiente, habilidades, sexualidad.

Durante el ejercicio, el examinador irá tomando notas disimuladamente del tiempo aproximado que emplea en dibujar cada parte del cuerpo, el sexo que dibujó primero y de los comentarios que realiza mientras dibuja. Cuando un sujeto trata de dibujar una persona, debe resolver diferentes problemas y dificultades buscando un modelo a su alcance. La experiencia clínica señala que la figura humana dibujada está en íntima relación con los impulsos, ansiedades, conflictos y compensaciones características del individuo. Por lo tanto, el dibujo representa a la misma persona. Por ejemplo: si en un dibujo el candidato borra los brazos y los cambia de posición es que no sabe qué hacer con sus propios brazos.

Figura 3. Análisis del Test de la figura humana

1. CABEZA

⊕ Maneja la percepción externa del individuo. Nos dice qué tipos de relaciones establece el individuo con otras personas; el autoconcepto, nivel intelectual y metas.

2. BRAZOS, MANOS, HOMBROS y PECHO.

⊕ Indica cómo el individuo se relaciona con el medio externo, "Posición de los brazos".

3. TRONCO.

⊕ Fachada externa en cuanto a los valores convencionales, impulsos.

4. PIERNAS

⊕ Nos habla de la autonomía, autodirección, balance y actividad; esto indica la estabilidad emocional.



Fuente: Machover, (s/f)

Entrevista de incidentes críticos


Esta fase consiste en identificar en los candidatos aquellas cualidades, características, rasgos, capacidades y habilidades personales (lo que en conjunto se denominan competencias) que permitirán al nuevo trabajador ofrecer los niveles de desempeño superiores que la organización requiere, y por tanto, habrá que buscar a la persona idónea para el cargo. (Mitrani, Dalziel y Suárez de Puga, 1992).

En este sentido, la entrevista está diseñada para identificar y determinar la presencia/ausencia de las competencias profesionales/gerenciales del candidato. Es por ello que las entrevistas de eventos conductuales se caracterizan por pedirle a los sujetos que identifiquen y describan situaciones concretas críticas que les haya tocado experimentar en el pasado. En este método el entrevistador indaga en qué consistió la tarea que realizó, quiénes participaron en la situación, cuáles fueron específicamente las acciones que el sujeto entrevistado realizó y finalmente, cuáles fueron los resultados de dichas acciones. (Flanagan, 1954).

Prueba de simulación:

Gomez-Mejia, Balink y Moreno López (2008) hablan de los centros de evaluación como una técnica de simulación, un centro de evaluación es un conjunto de tareas o ejercicios simulados que se pide que realicen los candidatos, esta técnica se utiliza generalmente para puestos directivos.

Cuadro 15. FORMATO DE PRUEBA DE SIMULACION

 Banco de Venezuela	Fecha: Ciudad: Agencia:		
PASOS PARA LA PRUEBA DE SIMULACION			
Nombre y Apellido:			
C.I			
Cargo:			
Lugar: Cabina de atención al cliente			
COMPETENCIAS			
CAPACIDAD TECNICA- ROFESIONAL:	E	B	D
Desarrollo de conocimiento y habilidades Excel, Word, Suma, Resta, Multiplicación, División, Conversión, Manejo de equipos de computación			
Observación:			
Nivel de actualización (reconversión monetaria entre otros)			
Observación:			
CAPACIDAD DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:			
Diagnosticar			
Identificar problemas (Cuando hay fallas en el sistema)			
Capacidad de análisis			
Observación:			
CAPACIDAD DE APRENDIZAJE:			
Asimilación de conocimientos y habilidades del sistema interbancario			
Rapidez			
Observación:			
FLEXIBILIDAD:			
Adaptación en el puesto			
Manejo de situaciones conflictivas			
Forma que recibe las sugerencias y criticas			
Observación:			


 Banco de Venezuela		Fecha: Ciudad: Agencia:		
CONTINUACIÓN...				
CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN:		E	B	D
Puntualidad en los procesos				
Capacidad de mantener prioridades				
Disciplina				
Observación:				
CAPACIDAD COMUNICATIVA:				
Fluidez verbal				
Trabajo en equipo				
Sociabilidad				
Imagen				
Coherencia y convencimiento				
Observación:				
CAPACIDAD VOLITIVA:				
Decisión				
Autodominio				
Seguridad				
Motivación				
Observación:				
Integridad Personal:				
Valores predominante				
Características personales				
Necesidades				
Observación:				
Aprobado: _____ No aprobado: _____				

Fuente: Ana oropeza, (2020)

Informe de Notificación

Es un documento escrito con el propósito de comunicar información relacionada con un aspecto de la organización (Oropeza, 2020)

Cuadro 16. Modelo de Notificación

 Banco de Venezuela	Fecha: Ciudad: Agencia:
NOTIFICACION	
<p>San Fernando de Apure, 01 de Noviembre de 2020</p> <p>Ciudadano: José Montilla</p> <p>Me dirijo a usted en la oportunidad de de notificarles que el pasado 23 de septiembre del año en curso, se realizó un proceso de selección de personal, por lo cual usted fue seleccionado para el cargo: Atención al cliente; por haber cumplido SATISFACTORIAMENTE con los requisitos necesarios para desempeñar las funciones del cargo.</p> <p style="text-align: center;">Reciban un caluroso saludo y mis más sinceras felicitaciones.</p> <p style="text-align: center;">ATENTAMENTE Lic. Ana Oropeza Dir. Recursos Humanos</p> <p>C/C Gerencia general C/C R.H</p>	

Fuente: Oropeza, (2020)

Integración a la Organización

Según Fernández Arenas (s/f), la integración es la tarea de cubrir los puestos de una estructura organizacional por medio de la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario del personal disponible, el reclutamiento, selección, colocación, evaluación, remuneración y capacitación del personal necesario.

Posteriormente al proceso de reclutamiento y selección de personal es necesario comprender que la integración tiene un vínculo muy importante con la organización, pues determina puestos, materiales, y papeles a desarrollar, es decir, explicar detalladamente al seleccionado y a los empleados lo siguiente:

**Paso I.
Bienvenida:**

- Presentación a todos los integrantes de la entidad
- Misión y visión de la empresa
- Objetivos organizacionales
- Lugar de trabajo
- Responsabilidades a su cargo
- Jefe inmediato
- Historia de la organización

Paso II.

- Recorrido por las instalaciones
- Explicación de la identidad institucional

**Paso III.
Capacitación e Información de la Normativa de la organización**

- Inducción de las funciones laborales
- Información de las políticas salariales (Días libres, sueldos y salarios, horarios, horas extras)
- Políticas organizacionales
- Valores organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. 5ta. Edición. Editorial Exísteme a.C. Caracas – Venezuela.
- Ayala, F. (2019). Propuesta de un Sistema de Reclutamiento, Selección e Integración del Personal de la microempresa Coffee Service Cía. Ltda. Disponible en:
- Balestrini, M. (2006). Como Elaborar un proyecto de investigación. 7ma edición. Caracas BL. Consultores asociados.
- Caraballo, M. (2017). Plan de mejora del talento humano en superintendencia de cajas de ahorro (SUDECA). Universidad Central de Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Publicada en Gaceta Oficial N° 36.860.
- Dolan, S. (2003). La gestión de recursos humanos. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Flanagan, J. C. (1954): The Critical Incidents Technique. Psychological Bulletin, 51, 327-358.
- Fernández, A (s/f): Administracion de Recursos Humanos. Editorial El Manual Moderno.
- Grados, J. (2013). Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal. (4ª.Ed.). Editorial El Manual Moderno.
- González, K. (2018). La evaluación de desempeño como factor clave en el compromiso laboral de los empleados públicos adjuntos a la dirección de recursos humanos de la Gobernación del Estado Yaracuy. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y sociales. Disponible en: <file:///C:/Users/CENTRAL/AppData/Local/Temp/kgonzalez.pdf>
- Gómez-Mejía, L., Balink, D., & Moreno López, Y. (2008). Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Prentice Hall.
- Guth Aguirre, A. (2004). Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos (1aed). México: Trillas.
- Hernández, (2017) en su tesis de grado “Proceso de reclutamiento y selección de personal de las empresas que contratan deportados de los Estados Unidos de América que entran al País por vía aérea,
- Hernández, Fernández y Batista (2010). Metodología de la Investigación. 4ta edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Hurtado de B. J (2011). El Proyecto de Investigación. 4ta. Ed. Colombia. Ediciones Colombia.

- Jiménez y Sanoja, (2018) en su tesis de grado titulada “Lineamientos para el proceso de reclutamiento, selección e integración del personal del Ministerio del Poder Popular de Agricultura y Tierra (MPPAT) San Fernando, Estado Apure.
- Ley de las Instituciones del Sector Bancario,(2010). Gaceta Oficial N° 6.015 Extraordinario del 28 de diciembre de 2010).
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Publicada el 07 de Mayo en Gaceta Oficial N° 6.076.
- Ley Plan de la patria (2019-2025). Gaceta Oficial N° 6.446 Extraordinario del Lunes 8 de Abril de 2019.
- Llanos, J (2005): Integración de Recursos Humanos, Editorial Trillas.
- Martínez y Rojas, (2018). Estrategias para fortalecer el proceso de reclutamiento y selección del personal en el departamento de ventas de Importllano, C.A. Unellez- Apure.
- Martínez, (s.f). Gestión del Talento humano. Disponible en [<https://talentohumanocali.jimdofree.com/proceso-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B2n/>].
- Mitrani, A.; Dalziel, M. y Suárez de Puga, I. (1992): Las Competencias: clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Editorial Deusto S.A. España.
- McClelland, (2013)" Testing for Competencies rather than intelligence". American Psychologist.
- Palella y otros (2003). Tratado de Investigación en Ciencias Sociales.
- Robbins,S.(2009). Comportamiento Organizacional Prentice Hall Hispanoamericana, Séptima edición México.
- Rodríguez, P. (2010) Metodología de la Investigación Cuantitativa. México, DF.
- Sánchez, Martínez y Moreno, (2017).Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. Innovar. Volumen 27.
- Kootz y O'Donnell, (s/f).Conceptos de Administración. Séptima edición México.
- Tamayo, T. (2012). Investigación en las Ciencias Sociales. Caracas, Venezuela.
- Unellez, (2020). Líneas de creación Intelectual. Acta N°1263. Resolución CD 2020/045.Punto N° 12. De fecha 19 de Febrero de 2020.
- Werther, W.(2000). Administración de personal y recursos humanos. 5ta. Edición. Editorial Mc Graw-Hill.
- Zayas, P (2002): La Psicología y la Administración., Hermanas de sangre, www.monografía.com

**ANEXO A**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
EZEQUIEL ZAMORA
UNELLEZ-APURE
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN MENCION GERENCIA GENERAL**

Estimado Colaborador:

Por medio de la presente, se solicita su colaboración para participar como informante del trabajo de investigación: **SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INTEGRACION DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LA AGENCIA 0698 DEL BANCO DE VENEZUELA, S.A.C.A, SAN FERNANDO DE APURE, ESTADO APURE.** Para lo cual, se le harán una serie de preguntas, de forma que usted responda con total sinceridad, las cuales serán utilizadas exclusivamente para este estudio.

Esperando contar con su receptividad y colaboración, se suscribe.
Atentamente

Lcda. Ana Oropeza

ANEXO B

Guion de Encuesta

- 1.- ¿La institución realiza el llamado de reclutamiento a través de diferentes medios de comunicación?
- 2.- ¿En la institución se aplica un reclutamiento interno, en el momento que se presenta un cargo vacante?
- 3.- ¿La institución se aplica reclutamiento externo?
- 4.- ¿Considera usted que los empleados, cuenta con capacidades técnicas Profesional?
- 5.- ¿Considera usted que los empleados, cuenta con capacidades de aprendizaje para ofrecer un mejor servicio?
- 6.- ¿Considera usted que los empleados, cuenta con capacidades Comunicativas para resolver las inquietudes de los usuarios?
- 7.- ¿Considera usted que los empleados, cuenta con capacidades volitiva?
- 8.- ¿Considera usted que los empleados, que la entidad bancaria ofrece flexibilidad al momento de prestar algún servicio?

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!