



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL  
TALENTO HUMANO EN BANCO CONTINENTAL S.A. EN EL  
2014.**

**SUSTENTADO POR:**

**ILIANA COLINDRES DELGADO**

**CINTHIA MELISSA COLINDRES CALERO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.**

**ABRIL 2014**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LÉSTER LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**DESIREE TEJADA**

**MEJORES PRÁCTICAS DE SELECCIÓN DE CANDIDATOS EN  
EL BANCO CONTINENTAL S.A.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**JUAN JACOBO PAREDES HELLER**

**ASESOR TEMÁTICO**

**SANTA LILIANA LOVO LAGOS**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**PATRICIA VILLALTA**

**HECTOR BERRIOS**

**IVONNE LOPEZ**



## MEJORES PRÁCTICAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE CANDIDATOS EN EL BANCO CONTINENTAL S.A.

### AUTORES:

Iliana Colindres Delgado y Cinthia Melissa Colindres Calero

### Resumen

El presente estudio se basó en proponer que cambios se pueden realizar dentro del proceso de selección que actualmente utiliza Banco Continental S.A., para garantizar una eficiente y exitosa selección de personal en la empresa. El estudio se desarrolló mediante un diseño no experimental, utilizando métodos cuantitativos y cualitativos en su mayoría, se observaron fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después ser analizados. Su propósito fue identificar como afectan factores como el nivel académico, edad, experiencia laboral, record crediticio, antecedentes delictivos y referencias en el proceso de selección de personal, conocer los procesos de selección de personal que utiliza Banco Continental S.A., se realizaron entrevistas y encuestas para obtener los resultados que ayudaron a analizar el proceso de selección y finalmente sugerir mejoras en el proceso de selección. La investigación mostro que Banco Continental es una empresa con estabilidad laboral para los empleados, con plan de ascensos bien establecido, se ha utilizado un proceso de selección estándar para la mayoría de puestos, los candidatos que buscan empleo la mayoría tiene una nivel académico de educación media, consideran difícil encontrar trabajo. Se comprobó la Ho, aceptándola por lo que se pudo concluir que el proceso de selección de Banco Continental se está realizando de una manera adecuada.

**Palabras claves:** proceso selección, estabilidad laboral, ascensos.



## **BEST PRACTICES FOR THE SELECTION OF CANDIDATES IN BANCO CONTINENTAL S.A.**

### **AUTHORS:**

Iliana Colindres Delgado y Cinthia Melissa Colindres Calero

### **ABSTRAC**

This study was based on proposing changes that can be made within the selection process currently used by Banco Continental S.A., to ensure efficient and successful recruiters in the company. The study was conducted by a non- experimental design, mostly using quantitative and qualitative methods, we observed phenomena such as it occurs in a natural context for later analysis. Its purpose was to identify as affecting factors such as academic level, age, work experience, credit record, criminal history and references in the process of recruitment, learn about the recruitment process used by Banco Continental S.A., interviews and surveys were conducted to get the results that helped analyze the selection process and finally suggest improvements in the selection process. The research showed that Banco Continental is a company with job stability for employees, a well established plan of promotion, a standard selection process that has been used for most positions, most candidates seeking employment have an average education level, most find it difficult to get a job. The null hypothesis was tested, accepting it, and concluded that the selection process of Banco Continental is being performed adequately.

**Key Words:** selection process, job security, promotions.

## **DEDICATORIA**

A mi Mama Vilma por su apoyo incondicional, por siempre animarme a continuar preparándome, sin ella esto no hubiese sido posible, gracias. A mi madre que desde el cielo sé que está muy Orgullosa de este logro.

A mi Familia y Amigos que deje de dedicarles mucho tiempo y lo entendieron, gracias por siempre estar allí.

Cinthia a ti que sin tu compromiso, apoyo, compañerismo no lo hubiésemos logrado.

Iliana Colindres Delgado

A mi Dios por ser el pilar en mi vida quién me da la fuerza para seguir sin caer.

A mi mami Yolanda y a mi mami Esther dos de las personas que más amo en la vida y que pueden verme nuevamente logrando un triunfo.

A mi hijo Abnner por ser mi motivación y entender el tiempo que he pasado sin él.

A mis hermanos por apoyarme en todo lo que hago y corregiré si deben hacerlo.

A mi novio por todo su amor, paciencia y compromiso hacía mí, gracias amor.

A mi compañera de Tesis Iliana Colindres por todo el apoyo.

Cinthia Melissa Colindres Calero

## **AGRADECIMIENTO**

Académico:

A nuestro asesor Metodológico Dr. JUAN JACOBO PAREDES HELLER por compartir sus conocimientos, guiarnos por el camino correcto y por sus regaños para que la presentación de nuestro proyecto final fuera de la mejor calidad.

A nuestra asesora temática Lic. SANTA LILIANA LOVO LAGOS, por su ayuda, motivación y conocimientos brindados.

A la empresa Banco Continental S.A. en especial a la Directora de Desarrollo Organizacional por permitirnos realizar este proyecto en la empresa y ofrecernos toda la ayuda necesaria.

Personal:

A Mama Vilma, por ser una gran madre, por su inmenso amor y gran apoyo. Papa Juan, gracias por su cariño y por siempre estar pendiente de mí, de mis cosas, gracias por su apoyo de siempre. Jimena (mi Popis) y Juan Carlos, gracias por siempre estar pendiente de mí y por su gran apoyo. Gracias Dios por darme la sabiduría necesaria para hoy estar culminando con éxito este proyecto.

Iliana Colindres Delgado

A mi madre, gracias por todo lo que me has dado en la vida y por cuidar de mi pequeño. A mis hermanos, especialmente a mi Hermana Cleary por su nobleza de corazón. A mi novio, por su enorme paciencia para comprenderme y apoyarme en todo lo que hago, a mis amigos por sus bromas y palabras de consuelo.

Cinthia Melissa Colindres Calero

# ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	7
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	8
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	8
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
1.5 HIPÓTESIS Y/O VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.5.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	9
1.5.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES .....	10
1.6 JUSTIFICACIÓN .....	11
CAPITULO II MARCO TEÓRICO .....	13
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	14
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO .....	15
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO.....	16
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO .....	16
2.1.4 DATOS RELEVANTES DE BANCO CONTINENTAL S.A.....	18
2.1.5 PROCESO DE RECLUTAMIENTO .....	18
2.1.6 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL .....	19
2.2 TEORÍAS .....	20
2.2.1 CAPITAL HUMANO.....	20
2.2.2 INCORPORAR A LAS PERSONAS .....	21
2.2.3. MERCADO DE TRABAJO.....	22
2.2.4 RECLUTAMIENTO.....	23
2.2.5 SELECCIÓN DE PERSONAL .....	27
2.3 METODOLOGÍAS Y/O INSTRUMENTOS .....	35
2.3.1 ENTREVISTA PERSONAL .....	35
2.3.2 HERRAMIENTA DE ANÁLISIS SPSS.....	35
2.3.3 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS EXCEL 2013 .....	36
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	37
3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	37
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
3.2.1 POBLACIÓN .....	39
3.2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	40

3.2.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	41
3.3.1 INSTRUMENTOS.....	41
3.3.2 TÉCNICAS.....	43
3.3.3 PROCEDIMIENTOS.....	45
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	47
3.4.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA.....	47
3.4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA.....	47
CAPITULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	49
4.1 NIVEL ACADÉMICO.....	51
4.2 CAPACITACIÓN INTERNA.....	52
4.3 AÑOS DE LABORAR.....	53
4.4 PUESTOS OBTENIDOS.....	54
4.5 PROCESO DE SELECCIÓN APLICADO AL INGRESAR AL BANCO.....	55
4.6 PARTE MÁS DIFÍCIL EN EL PROCESO DE SELECCIÓN.....	57
4.7 ACUERDO O DESACUERDO EN LA APLICACIÓN DE EXÁMENES APLICADOS.....	58
4.8 CAMBIOS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	59
4.9 PRUEBAS DETERMINANTES.....	60
4.10 PRUEBAS PSICOMÉTRICAS VERSUS ENTREVISTA.....	61
4.11 HABILIDAD VERBAL.....	62
4.12 TIPO DE ENTREVISTA REALIZADA.....	63
4.13 PERCEPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	64
4.14 PROCESO DE SELECCIÓN ACTUAL.....	65
4.16 COMPROBACIÓN DE LA H <sub>0</sub> .....	76
4.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CANDIDATOS.....	78
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	95
5.1 CONCLUSIONES.....	95
5.2 RECOMENDACIONES.....	96
CAPITULO VI APLICABILIDAD.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.1 PLAN DE ACCIÓN.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
BIBLIOGRAFÍA.....	98
ANEXOS.....	102

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proceso de Dimensiones Conceptuales .....	11
Tabla 2. Fiabilidad de la encuesta .....	46
Tabla 3. Pruebas de Normalidad .....	76
Tabla 4. Prueba de Chi cuadrado.....	77
Tabla 5. Cruce de variables Sexo/Edad .....	78
Tabla 6. Cruce de variables Nivel Académico/Salario .....	80
Tabla 7. Cruce de variable Posibilidades de Empleo/Nivel Académico.....	82

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cantidad de candidatos seleccionados y no seleccionados.....	6
Figura 2. Variables .....	10
Figura 3. La composición del talento humano. ....	21
Figura 4. Las situaciones del mercado del trabajo .....	22
Figura 5. Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo .....	24
Figura 6. Las diferencias entre el reclutamiento interno y el externo.....	25
Figura 7. Selección base en el puesto frente base en competencias.....	28
Figura 8. Formación de competencias .....	29
Figura 9. El proceso de selección como una secuencia de etapas .....	34
Figura 10. Metodología usada en la Tesis.....	38
Figura 11. Gráfico Nivel Académico .....	51
Figura 12. Capacitación Interna.....	52
Figura 13. Gráfico Antigüedad Laboral.....	53
Figura 14. Número de puestos obtenidos.....	54
Figura 15. Proceso de selección al ingresar al Banco.....	55

Figura 16. Parte más difícil del proceso de selección.....	57
Figura 17. Opinión sobre exámenes Psicométricos. ....	58
Figura 18. Cambios en el proceso de selección .....	59
Figura 19. Gráfico opinión sobre pruebas determinantes.....	60
Figura 20. Gráfico pruebas psicométricas versus entrevista .....	61
Figura 21. Gráfica habilidad verbal.....	62
Figura 22. Gráfico tipos de entrevistas .....	63
Figura 23. Gráfico percepción del proceso de selección según empleados.....	64
Figura 24 Diagrama de Flujo del Proceso de Selección Banco Continental.....	73
Figura 25. Sexo .....	78
Figura 26. Nivel Académico Candidatos.....	79
Figura 27. Posibilidades de encontrar empleo.....	81
Figura 28. Experiencia Laboral.....	83
Figura . 29. Antecedentes Penales o Policiales.....	84
Figura 30. Demandas .....	85
Figura 31. Discapacidades .....	86
Figura 32. Aspiración Salarial.....	87

Figura 33. Razón de abandono de último empleo ..... 88

Figura 34. Sueldo actual versus necesidades básicas ..... 89

Figura 35. Realización de estudios..... 90

Figura 36. Referencias ..... 91

Figura 37. Crédito..... 92

Figura 38. Manejo de Equipos..... 93

Figura 39. Conocimientos..... 94

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En el primer capítulo se muestran los componentes del planteamiento de la investigación; a fin de lograr un análisis completo del problema que nos interesa, como ser: introducción al problema, antecedentes, enunciado del problema, formulación del problema, así como también se definen las preguntas de investigación y los objetivos que se busco comprobar brindado una completa justificación acerca del problema en estudio.

### **1. INTRODUCCIÓN**

Es una realidad que las organizaciones traten a su capital humano como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse como el activo más importante. De ahí surge la necesidad de conseguir y contar en todo momento con personal calificado, motivado y competitivo. Para ello es esencial la estimulación considerada como una inversión de la empresa para obtener mejores resultados futuros buscando cada día ser más competitivas en este mundo globalizado, creando estrategias que le permitan obtener algunas ventajas sobre sus competidores. Un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación, si esta se administra de manera adecuada puede ser una herramienta efectiva en la mejora de desempeño, así como la motivación y satisfacción (Werther & Davis, 2008).

Los procesos de reclutamiento y selección de personal son muy importantes pues tienen como objetivo proporcionar a Banco Continental S.A. una población laboral que satisfaga sus necesidades, pero al mismo tiempo cumpla y respete los lineamientos establecidos por la legislación laboral vigente y las directrices organizacionales, para así proveer a la institución de personal de altos niveles de calidad y entrega que le ayuden a cumplir sus propósitos organizacionales y al mismo tiempo prevenir a la institución cualquier trastorno o conflicto de orden legal u operacional (Regalado, Políticas y Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal, 2013).

Actualmente, algunos de los lineamientos de los procesos de reclutamiento y selección se ven afectados por diferentes factores los cuales serán estudiados en los siguientes capítulos de esta tesis de investigación.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El proceso de selección no existe en abstracto, sino que es un producto de la relación hombre-trabajo, y es necesario analizarlo en su dinámica. Son múltiples las disciplinas y enfoques vinculados a este proceso; pero, su historia y desarrollo se encuentran íntimamente ligados a la Administración y la Psicología como disciplinas científicas. Debemos tomar en cuenta que el desarrollo del trabajo y el hombre llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de las diferentes funciones entre los miembros de la comunidad. En la comunidad primitiva, la distribución del trabajo entre sus miembros se realizaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas (Aguero, 2010).

Durante la Edad Media el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario; la clase social condicionaba la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada. Así los oficios pasaban de manos de los padres a sus hijos. A través de los largos períodos históricos de la humanidad desde la comunidad primitiva hasta el feudalismo, aparecen diferencias notables en cada uno de ellos en cuanto a la selección de personal, pero tienen en común que no se institucionaliza, ni se sistematiza dicho proceso, sino que aparece con un marcado carácter espontáneo, natural en sus inicios y luego social. Con la aparición de las diferencias sociales, encastas y clases, la selección muestra un carácter social visto desde una óptica macro y empírico espontáneo. En este período histórico el proceso de trabajo se caracterizó por su poca complejidad desde el punto de vista tecnológico, y por cierto grado de independencia y ejecución desde el punto de vista social.

El desarrollo de la humanidad está estrechamente vinculado a los descubrimientos científico-técnicos. La Revolución Industrial inglesa de 1780, a partir de la invención de la máquina de vapor, dio un vuelco total a la industria y la agricultura, así como al desarrollo del transporte. A ello se une después la introducción del acero; la sustitución del vapor, como fuente de energía, por la electricidad; la aparición de la maquinaria automática, la transformación de las comunicaciones, la creciente introducción de los avances de la ciencia en la industria y el desarrollo de las nuevas formas de organización.

Estos aspectos revolucionaron los procesos productivos y transformaron la organización del trabajo, al producirse una mayor socialización de dichos procesos y ser necesario agrupar gran cantidad de personas al crearse las organizaciones fabriles. El aumento de la socialización y la consecuente complejidad social, económica y técnica trajeron consigo la necesidad de la aparición de una nueva ciencia, la administración y la psicología. Aparejado a este período, surge el proceso de selección con carácter científico como un medio de conciliación en la relación hombre-trabajo.

Es aquí donde se da el surgimiento de la psicología y dirección como ciencia. El proceso de selección de personal es un proceso complejo en el que convergen no sólo diferentes disciplinas científicas, sino que dentro de la psicología sus diferentes ramas lo enriquecen desde una u otra dimensión. La psicología es una ciencia joven y fue una de las últimas en desprenderse de la filosofía, como ciencia madre, por lo que sus orígenes están muy relacionados con el desarrollo de esta, la cual a su vez constituye su base, dado que todo sistema teórico en psicología parte de determinados supuestos filosóficos.

Es así como nace el Proceso de Selección de Personal que hoy en día el que pretende satisfacer una necesidad, en un futuro inmediato o a medio plazo, a partir de la evaluación o estimación de unos indicadores aplicados en el presente. Surge aquí, el problema de obtener la máxima eficacia, integrando a las personas con mayor potencial

para alcanzar los objetivos que son prioritarios a la organización o empresa, tiene una base absolutamente práctica y contrastada en la actividad cotidiana. Recordemos que no todas las personas somos iguales ni somos igualmente hábiles ni capaces para cualquier tipo de actividad, todos poseemos características y capacidades distintas. Es por ello que el problema se centra en localizarlas y seleccionarlas de la manera correcta. Cabe mencionar que este problema es tan antiguo como la humanidad, un ejemplo de Selección de Personal lo podemos apreciar en la Biblia, en ella se describen los pasos claves para realizar un Proceso de Selección, con un cliente Yavé y un Agente de la Selección llamado Gedeón.

Hoy por hoy a nivel mundial la importancia de Gestionar los Recursos Humanos ha cobrado mayor importancia en las organizaciones y en las empresas. Se ha comprendido la importancia de la competitividad y como instrumento de esta, la selección del más eficiente recurso humano. Esto no es excepción para Banco Continental de Honduras específicamente su agencia principal de Tegucigalpa, quienes tiene como visión "Ser el banco líder en excelencia de servicios, innovación de productos y tecnología, promoviendo el desarrollo de nuestros clientes, accionistas, empleados y el país, con la solidez que nos caracteriza." Y con una misión de "Brindar servicios personalizados y productos de excelencia que impulsen el crecimiento de nuestros clientes, con personal comprometido altamente calificado y motivado."

Es por esto que esta tesis fundamento su realización en evaluar algunas de las prácticas del proceso de selección de personal en la agencia principal de Banco Continental S.A. en la ciudad de Tegucigalpa, para evitar la contratación de personal no idóneo para un cargo y para evitar la fuga de candidatos con el perfil adecuado para un puesto. Debido al constante crecimiento a nivel nacional las contrataciones se vuelven más continuas y las exigencias en competencias y calidad de contrataciones aún más.

Banco Continental S.A. actualmente cuenta con 910 empleados a nivel nacional. La contratación de empleados permanentes es bastante elevada, lo que demuestra la

importancia que la empresa le da a su personal, los contratos temporales les da la oportunidad a la empresa para confirmar que la persona que fue contratada brinde su mayor compromiso y dedicación al trabajo que realiza a su vez le da la oportunidad al empleado de demostrar sus actitudes y aptitudes para poder ser contratado permanentemente, también de decidir si la empresa para la cual decidió trabajar es de su comodidad y cumple con las expectativas deseadas.

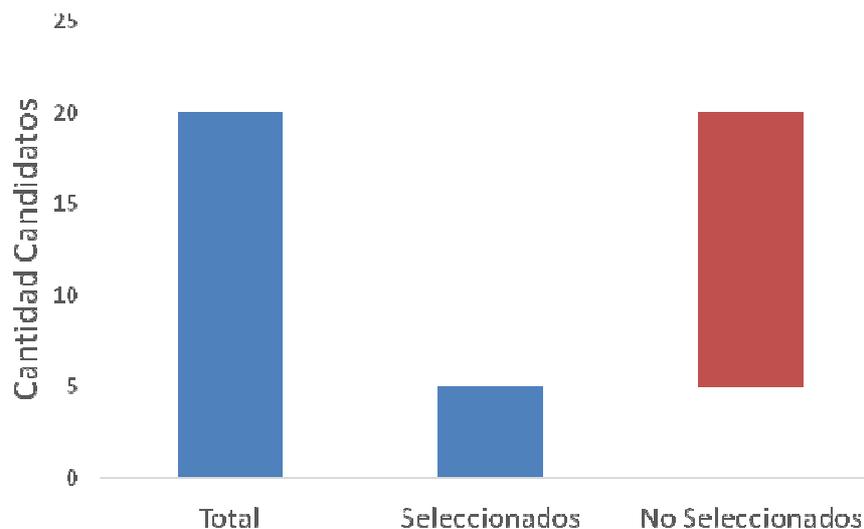
### 1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Plantear el problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación. El paso de la idea planteamiento del problema en ocasiones puede ser inmediato, o bien puede llevar a una considerable cantidad de tiempo; ello depende de cuan familiarizado esté el investigador con el tema a tratar, la complejidad de la misma idea, la existencia de estudios, antecedentes, el empeño del investigador y sus habilidades personales (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006, pág. 36).

#### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Enunciar un problema de investigación consiste en presentar, mostrar y exponer las características o los rasgos del tema, situación o aspecto de interés que va a estudiarse, es decir, describir el estado actual del problema. Enunciar el problema es contar lo que está pasando en relación con una situación, con una persona o con una institución; es narrar los hechos que caracterizan esa situación, mostrando las implicaciones que tiene y sus soluciones. También requiere precisar la naturaleza y las dimensiones del mismo, a detalle y con precisión. Igualmente, hay que contemplar que tanto el problema como los elementos conectados con él (Bernal C. , 2006, pág. 84).

La investigación inicio debido a que en Banco Continental S.A., se evalúan veinte candidatos pero solo seleccionan cinco y estos cinco no siempre son los mejores.



**Figura 1. Cantidad de candidatos seleccionados y no seleccionados**

En la figura número uno se muestra que de veinte candidatos evaluados generalmente se seleccionan cinco de ellos la diferencia es descartada. Se contrata personal con el objetivo de que se vuelvan empleados con contratos permanentes<sup>1</sup> en la institución, ya que si no se les renueva el contrato la empresa pierde dinero por costos de reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitaciones entre otros. Dos ejemplos de la inversión que se hace en el entrenamiento se da en los puestos de cajero y gerente de agencia siendo de L.30, 960.00 y L.86, 400.00 respectivamente, adicional a ello el sueldo que se les paga sin estar realizando sus funciones durante el período de entrenamiento (Regalado, 2014).

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En virtud de lo anterior y con el interés de reclutar a personas altamente calificadas y a la vez seguir manteniendo el índice de rotación que actualmente tiene la empresa que

---

<sup>1</sup> Contrato por tiempo indefinido, cuando no se especifica fecha para su terminación (Martínez & Flores, 2009).

es de 2.3% siendo la meta no sobrepasar el 3.5%, el presente trabajo se oriento en detectar y mejorar si la investigación así lo demuestra mejores prácticas en el proceso de selección de personal para Banco Continental S.A.

Para mejorar dichas prácticas y evitar la fuga de candidatos, se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo se pueden mejorar las prácticas de selección para evitar la fuga interna y externa de candidatos en Banco Continental S.A.?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas de investigación orientan hacia las respuestas que se busca con la investigación. Las preguntas no deben utilizar términos ambiguos ni abstractos (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006, pág. 37).

A continuación se detallan las preguntas de la investigación:

- 1) ¿Cuál es el nivel académico requerido para poder trabajar en Banco Continental S.A.?
- 2) ¿Con que tipo de capacitación cuentan los aspirantes a un cargo en Banco Continental S.A.?
- 3) ¿Cuál es la experiencia laboral requerida para aplicar a un puesto?
- 4) ¿Qué sueldo aspira a ganar?
- 5) ¿Qué tipo de referencias debe presentar?
- 6) ¿Cómo afecta el record crediticio en el proceso de selección?

- 7) ¿Cómo influye el aspecto físico y la apariencia al momento de ser seleccionado para un puesto?
- 8) ¿Cómo afecta el proceso de selección si el candidato tiene antecedentes criminales?
- 9) ¿Se puede contratar a una persona que presente alguna discapacidad física?
- 10) ¿Cuál es la edad promedio de contratación en el Banco?
- 11) ¿Qué tan determinantes son los resultados de los exámenes practicados en el momento de selección?
- 12) ¿Qué consecuencias causa el tener poca habilidad verbal en un determinado puesto?
- 13) ¿Qué tipos de entrevistas son las más apropiadas?

#### 1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006, pág. 37).

##### 1.4.1. OBJETIVO GENERAL

“El objetivo general tiene la finalidad de señalar a lo que se aspira en la investigación” (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010). De lo anterior se define el siguiente objetivo general:

“Evaluar el proceso de Selección que actualmente utiliza Banco Continental S.A., para garantizar una eficiente y exitosa, evaluación del personal que laborara en la agencia principal de la ciudad de Tegucigalpa.”

#### 1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Con el fin de alcanzar el objetivo planteado anteriormente se formulan los siguientes objetivos específicos:

- 1) Identificar como afectan el nivel académico, edad, experiencia laboral, record crediticio, apariencia personal, antecedentes delictivos, discapacidades físicas y referencias en el proceso de selección.
- 2) Evaluar los procesos de selección de personal y cómo influye en la fuga de candidatos internos y externos, la entrevista, la capacitación interna, la opinión subjetiva, los resultados de exámenes psicométricos y la poca habilidad verbal. .

#### 1.5 HIPÓTESIS Y/O VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Las hipótesis son explicaciones tentativas de la relación entre dos o más variables, sus funciones son, guiar el estudio, proporcionar explicaciones, apoyar la prueba de teorías.

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010, págs. 91-92).

##### 1.5.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

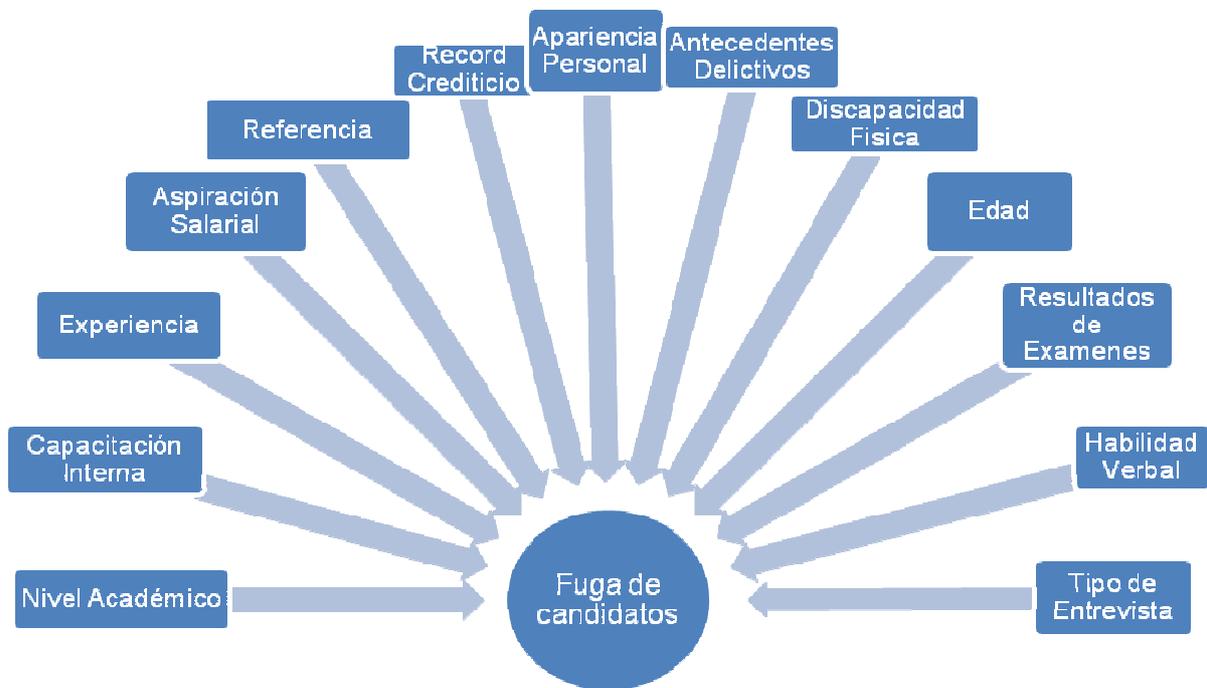
Con el propósito de dar solución al problema y a los objetivos de la investigación se plantearon las siguientes hipótesis:

H<sub>1</sub>= Según la perspectiva de los empleados actuales de Banco Continental S.A., el proceso de selección de personal tiene influencia en errores de elección de empleados.

H<sub>0</sub>=Según la perspectiva de los empleados actuales de Banco Continental S.A., el proceso de selección de personal no tiene influencia en errores de elección de empleados.

### 1.5.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

En el proceso de investigación del proyecto se identificaron variables que se relacionan directamente con el proceso de selección de personal.



**Figura 2. Variables**

A continuación se presenta una breve descripción de las variables objeto del estudio:

**Tabla 1. Proceso de Dimensiones Conceptuales**

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES
Fuga de candidatos	Pérdida de candidatos potenciales a ocupar un puesto dentro de una empresa.	Aplica a todas las áreas.
Nivel Académico	Educación recibida del candidato.	Compete al propio candidato
Capacitación Interna	Se refiere al entrenamiento y conocimientos recibidos del candidato de parte de la empresa.	Compete al departamento de Desarrollo Organizacional y al Departamento asignado al candidato.
Experiencia	Tiempo transcurrido en el desempeño de las actividades profesionales.	Años
Salario al que aspira	Nos indica la aspiración salarial del candidato y esto nos ayuda a ver si estamos en capacidad de ofrecerlo.	Monetario
Referencias	Confirmaciones realizadas por medio de llamadas telefónicas o correo electrónico de las constancias presentadas por el candidato.	Compete al departamento de Desarrollo Organizacional
Record Crediticio	Consultas realizadas en las diferentes fuentes de datos y centrales de riesgo crediticio.	Compete al Departamento de Desarrollo Organizacional
Apariencia Personal	Es la percepción recibida de una persona con la cual se interactúa.	Compete al candidato y al departamento de Desarrollo Organizacional
Antecedentes Delictivos	Se refiera a la violación de las leyes hondureñas.	Compete solicitar al Departamento de Desarrollo Organizacional.
Discapacidad Física	Se refiere a cualquier limitante física o psicológica que posea el candidato.	Compete al candidato y al departamento de Desarrollo Organizacional
Edad	Cantidad de años que se ha vivido desde su nacimiento.	Indicador años.
resultados en exámenes	Calificaciones esperadas para el perfil que se busca dentro de una empresa.	Compete revisar al Departamento de Desarrollo Organizacional.
Habilidad Verbal	Fluidez en la manera de expresarse y responder a preguntas.	Compete al Departamento de Desarrollo Organizacional.
Tipo de Entrevista	Procedimiento diseñado para solicitar información al individuo y tanto las preguntas como las respuestas se realizan de una manera oral (Dessler & Varela, Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano, 2004, pág. 82)	Compete al departamento de Desarrollo Organizacional

## 1.6 JUSTIFICACIÓN

La justificación de la investigación, indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones. Por medio de la justificación debemos demostrar que el estudio es necesario e

importante (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 39). El proceso de selección de una empresa es una de las estrategias más importantes, incluso mucho más que las de marketing, publicidad o comerciales, que en muchas ocasiones se les da prioridad, dejando de darle la importancia requerida al capital humano.

Los procesos de reclutamiento y selección consisten en una serie de pasos lógicos mediante los cuales atraen candidatos a ocupar puestos y se eligen las personas idóneas para ocupar estas vacantes. Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los aspirantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo requerido por la empresa. El proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección del personal no es efectiva, el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o permite el ingreso de alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la empresa.

Los pasos a seguir en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la empresa, el nivel jerárquico, el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma, para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios se busca una efectiva selección de personal no solo para poder brindar a los clientes el mejor servicio sino también para evitar así una inversión nula en entrenamiento y capacitaciones que se les da a los nuevos empleados ya que depende del cargo a ocupar el monto de la inversión y también ayudar a los departamentos que están a la espera de un nuevo elemento para su equipo de trabajo en que el tiempo no sea tan prolongado.

Actualmente uno de los problemas que preocupa al área de Recursos Humanos es el aumento de salidas o pérdidas de recurso humano, es decir las salidas del personal las

cuales deben ser compensados con nuevas admisiones a fin de mantener el nivel Recursos Humanos en proporciones adecuadas para el funcionamiento de la empresa. Este flujo de entradas y salidas se llaman turnover. En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa (conservación del sistema), lo ideal es que la rotación se dote de nuevos recursos según las necesidades de personal que se presente en la entidad, para impulsar las operaciones, acrecentar los resultados. Sin embargo, a veces la rotación escapa del control de la organización, cuándo el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente (Tanya Robertson).

Las empresas con altos índices de rotación de personal no son atractivas para candidatos potenciales debido al temor de ser contratados y despedidos rápidamente, es por ello que esta investigación se centro en mejorar algunas prácticas de selección en Banco Continental S.A. para que siga manteniendo un adecuado índice de rotación, identificar si hay brechas en el proceso de selección que hagan que pocos candidatos sean seleccionados para ser entrevistados para un determinado puesto y a la vez evitar la inversión nula en entrenamiento y capacitaciones que se les da a los nuevos empleados ya que depende del cargo a ocupar el monto de la inversión y ayudar a los departamentos que están a la espera de un nuevo elemento para su equipo de trabajo en que el tiempo no sea tan prolongado.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

En el capítulo I realizamos una introducción del proyecto de investigación, logrando el planteamiento del problema, antecedente, objetivo, hipótesis y justificación a fin de lograr una comprensión del porqué de la elaboración de esta tesis. En el capítulo II se

presentará todo lo relacionado al marco teórico como ser un análisis de la situación actual del estudio, las teorías, metodologías y/o instrumentos, resultados definiciones relevantes al estudio.

Un buen marco teórico no es aquel que contiene muchas páginas, sino que trata con profundidad únicamente los aspectos relacionados con el problema y que vincula de manera lógica y coherente los conceptos y las proposiciones existentes en estudios anteriores (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 66).

## 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El mundo está siendo afectado por cambios continuos que tienen su origen en el avance tecnológico y como consecuencia de este, en todo el mundo se ha venido avanzando en un proceso de integración económica que ha facilitado la apertura hacia el mercados globalizado. Desde el punto de vista de la empresa, todo este fenómeno de la globalización ha creado nuevas demandas en el campo de la competitividad, que las ha obligado a innovar y a buscar nuevas estrategias para responder a las necesidades del mercado. La compañía al ofrecer un servicio o elaborar un producto la debe hacer mejor que sus competidores, estableciendo así un elemento diferenciador y al menor costo posible. Para lograr este objetivo las empresas deben ser flexibles, eficaces, eficientes y dinámicas, recordemos que cada vez los clientes son más exigentes, existe una amplia gama de productos, los precios se estrechan más, estos aparecen con mayor valor agregado, y se da un mayor aprovechamiento al uso de la tecnología (Empleo).

Dentro de este contexto, vemos las empresas como protagonista de estos acontecimientos y que han tenido que adaptarse utilizando diversas estrategias que le aseguren una permanencia en el mercado. Es aquí donde surge como una estrategia importante, la Gestión de Recurso Humano, en donde la persona adquiere una gran relevancia y un rol protagónico, siendo así, que las empresas se enfocan en la selección de recurso humano en busca de competitividad.

### 2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

En el mundo la globalización es una realidad que trae consigo la transformación de importantes aspectos de la sociedad, impacto en el mercado laboral cambiante, en constante ebullición y con muchas variables como personas con una formación académica cada vez más especializada, y un preocupante incremento de población desempleada o subempleada. Los puestos vacantes exigen mucha especialización, surgimiento de nuevas carreras y ocupaciones en función de los avances científicos y tecnológicos. Proliferación de empresas de servicios ejerce influencia en el proceso de selección de personal, la Aparición del outsourcing por el cual las empresas delegan parte de sus actividades a terceros para llevar a cabo las de su especialidad (Nuevos enfoques en selección de personal).

El proceso de selección de personal futuro debe considerar el entorno que rodea a las organizaciones lo que implica las tendencias mundiales, su impacto en los diferentes tipos de organizaciones y efecto en el proceso de selección de personal. La selección de personal se lleva a cabo en países concretos, en empresas específicas, en un periodo de tiempo, con un marco de políticas de Administración de Recursos Humanos, de modo que el proceso debe insertarse en un escenario real, con políticas, leyes laborales y normas vigentes (CNN).

Se ha puesto fin a la era industrial y se ha dado paso a la era tecnológica, este hecho ha marcado el acontecer económico, político, social y cultura de todos los países, las necesidades de seleccionar personal altamente calificado en las empresas de auge mundial se vuelve cada día más fuerte, a medida surgen cambios globales y nuevas necesidades en las empresas los perfiles para cada puesto son muy exigentes por lo que el seleccionar personal se vuelve una tarea más ardua (Selección de Personal).

### 2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

En Honduras hay mucha demanda de trabajo y poca oferta, lo que le facilita a las empresas escoger entre muchos perfiles laborales. Cada empresa tiene un proceso de selección diferente y de acuerdo a su rubro. Las instituciones financieras son más rígidas al momento de seleccionar su personal, ya que éstas dentro del personal que contratan tienen personal que maneja información confidencial de sus clientes y valores en efectivo por lo que este proceso se vuelve sumamente delicado. Es por ello que para Banco Continental S.A., es muy importante y fundamental la labor que desempeña la sección de recursos Humanos del Banco, ya que es aquí donde inicia el éxito de la empresa, con una correcta selección del recurso humano.

Actualmente en Honduras y específicamente en el área Bancaria existe una alta competitividad a razón de la múltiple inversión extranjera así como la participación de Bancos Internacionales en Honduras. Estos sistemas financieros internacionales son producto de la Globalización y son competencia muy alta, es por ello que los Bancos Nacionales día a día luchan por competir a la par de estos monstruos financieros y están en lucha constante por estar un paso antes que estos.

### 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

Banco Continental, S.A. pertenece al sector terciario de la economía de nuestro país, que son los servicios. Fundado el 12 de marzo de 1974 e iniciando operaciones financieras el 20 de mayo del mismo año por los señores Jaime Rosenthal Oliva, Edwin Rosenthal Oliva, José Antonio Fernández, Mario R.Solís, Benjamín Membreño y Miguel Felipe Canahuati. El Banco es una sociedad mercantil anónima y constituida con un capital de L.2, 000,000.00. Actualmente su capital social autorizado es de L.500, 000.000.00 (quinientos millones de lempiras), y el capital mínimo requerido por los entes reguladores es de 200, 000,000.00 (doscientos millones de lempiras) en este caso B.C.H. y la C.N.B.S (Home Banking).

La sociedad es administrada por una junta directiva quien ostenta por medio de su presidente la presentación judicial de la sociedad. Banco Continental S.A., también es conocido en el sistema financiero como BANCON, S.A. y su oficina principal se encuentra en el Centro Comercial Nova Prisa, en la ciudad de San Pedro Sula, Honduras. Banco Continental, S.A. pertenece a uno de los grupos financieros más fuertes de Honduras, como ser el Grupo Continental el que cuenta con más de 20 afiliadas dedicadas a funciones productivas y financieras como ser: crianza y engorde de ganado, exportación de carne vacuna; crianza y engorde de cocodrilos(única en su tipo en Latinoamérica). Adicionalmente el grupo incluye una compañía de tarjetas de crédito, compañía de seguros, puesto de bolsa, periódico, canal de televisión y la Holding del grupo que es Inversiones Continental S.A. de C.V. (Home Banking).

Inversiones Continental S.A. de C.V., es dueña del 98% de Banco Continental S.A., esta maneja inversiones en más de 30 empresas dedicadas a la industria. Una de las compañías más importantes en la que se tienen inversiones es la compañía cementera más grande del país: Cementos del Norte, S.A. (Home Banking).

#### 2.1.3.5 ORGANIGRAMA DE BANCO CONTINENTAL S.A.

Un organigrama muestra la distribución del trabajo en toda la empresa, con los nombres de cada puesto y las líneas de interconexión que indican quién informa y se comunica con quién (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009, pág. 127).

El organigrama está conformado por los diferentes departamentos que conforman la estructura organizacional de Banco Continental los cuáles se mencionan a continuación: presidencia ejecutiva encabezando el organigrama, vice-presidencia ejecutiva I y II, gerencia general, auditoría, imagen corporativa, nuevos productos y mercado, finanzas y tesorería, asesoría legal, cumplimiento, desarrollo organizacional, riesgos institucionales, desarrollo de infraestructuras, seguridad, planeamiento y cambio, vice-presidencias de negocios, análisis de crédito y riesgo, préstamos y

administración de cartera, operaciones, sistemas, cobranzas y recuperaciones (anexo1).

#### 2.1.4 DATOS RELEVANTES DE BANCO CONTINENTAL S.A.

Banco Continental S.A. está conformado por un total de 910 empleados a nivel nacional (Regalado, 2014).

#### 2.1.5 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Es importante tener los medios adecuados para incentivar a los candidatos con los atributos necesarios a que soliciten empleo en la institución. Para optimizar los recursos al momento del reclutamiento de personal es necesario tener un proceso claro y establecido. Para llevar a cabo este proceso el departamento de Desarrollo Organizacional lo hace de dos maneras: reclutamiento interno y reclutamiento externo (Regalado, Políticas y Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal, 2013).

- 1) El reclutamiento interno es la primera fuente a la que se acude pues la empresa debe fomentar el crecimiento profesional de sus empleados. Este se da cuando la empresa tiene una vacante y reubica a los empleados en otras posiciones diferentes a las que han venido desarrollando, para ello la empresa cuenta con un plan de crecimiento profesional para sus empleados manteniendo así la motivación y desarrollo de competencias.
- 2) El reclutamiento externo se efectúa cuando al existir una plaza vacante, la empresa lo cubre con personas ajenas a la institución, es decir con personas atraídas por medio de las técnicas de reclutamiento. Para efectuar este reclutamiento la empresa lo hace de las siguientes maneras:

##### 2.1) Empresas de colocación

2.2) Pagina web oficial del banco

2.3) Divulgación entre los empleados

2.4) Avisos en lugares estratégicos

#### 2.1.6 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

El propósito de la selección del personal es identificar a los candidatos que más se adecuen al perfil del puesto que se está buscando. En Banco Continental S.A. se maneja de la siguiente manera (Regalado, Políticas y Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal, 2013):

- 1) Entrevista corta con el candidato
- 2) Aplicación de exámenes Psicométricos
- 3) Llenado de solicitud de empleo
- 4) Solicitud de documentación
- 5) Revisión de documentación
- 6) Entrevista socio-económica
- 7) Confirmación de referencias laborales y personales
- 8) Entrevista de Seguridad
- 9) Entrevista con el jefe del departamento del puesto a ocupar
- 10) Elaboración de Memo para visto bueno de Gerencia General

11) Envío de expediente para visto bueno de contratación en Vice-presidencia ejecutiva.

El número de procesos puede variar de acuerdo al nivel jerárquico que ocupara el candidato. No todos los candidatos llevaron estos pasos ya que algunos fueron rechazados por malos resultados en los exámenes psicométricos o por no aprobar la entrevista con el jefe del departamento del puesto a ocupar.

## 2.2 TEORÍAS

A continuación detallaremos algunas teorías relacionadas con la investigación.

### 2.2.1 CAPITAL HUMANO

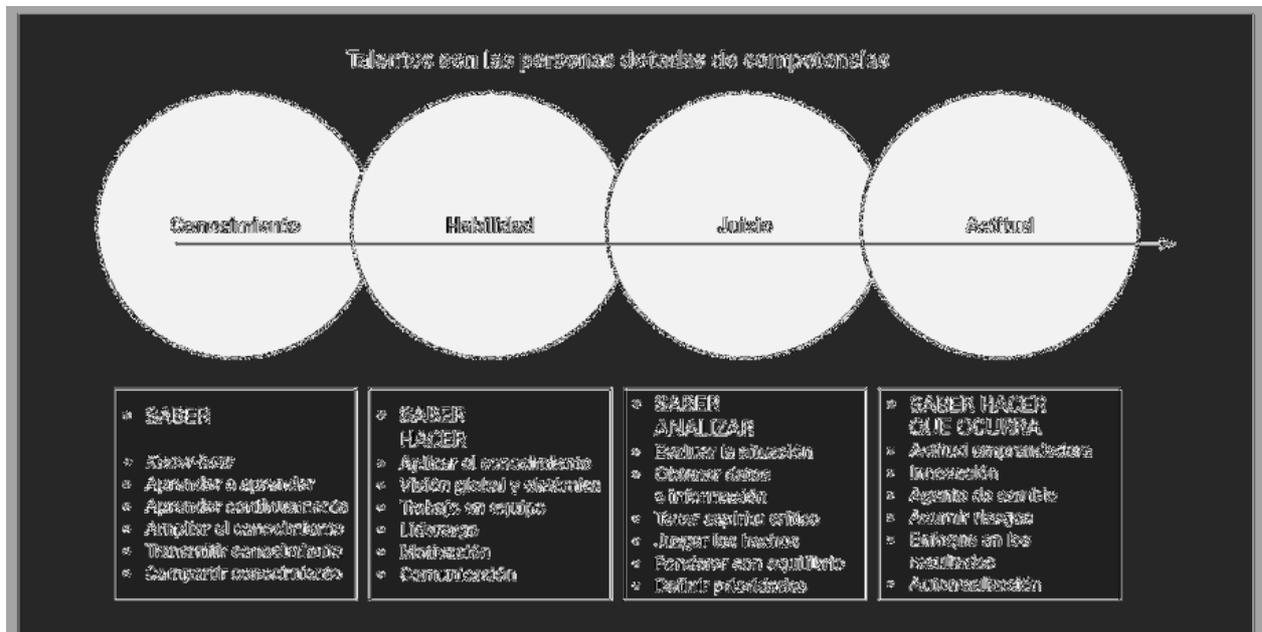
El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales: *Talentos* dotados de conocimientos, habilidades y *competencias* que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado<sup>2</sup>. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse (Demand Media, 2002).

Capital Humano: los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los trabajadores de una empresa (Dessler, 2009, pág. 11).

A continuación se muestra la composición del talento humano:

---

<sup>2</sup>Los sistemas cerrados están cerrados al entorno exterior, y toda interacción y el conocimiento se transmite dentro del sistema cerrado solamente



**Figura 3. LA COMPOSICIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

Fuente:(Chiavenato, pág. 53)

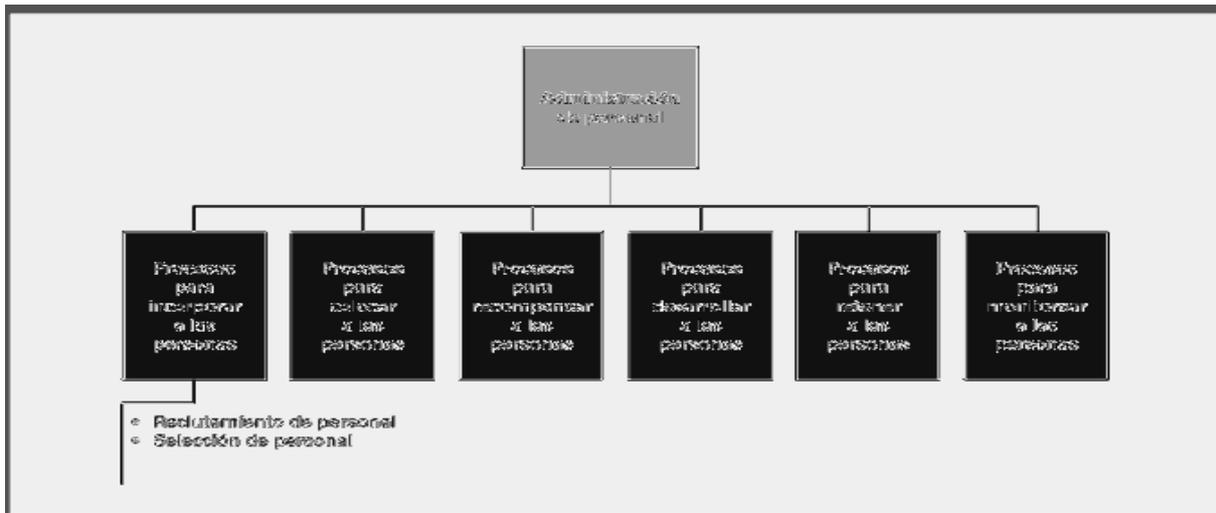
Como se puede observar en la figura los conocimientos implican el saber, la habilidad, el saber hacer, el juicio, saber analizar y la actitud saber hacer que ocurra, todo ello implica la composición del talento humano.

### 2.2.2 INCORPORAR A LAS PERSONAS

Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ellas. Las organizaciones cuentan con métodos de filtración, que codifican las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna, y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida. El proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización. Sin embargo, las organizaciones no

son las únicas que seleccionan, las personas también escogen dónde quieren trabajar. Así, se trata de una elección recíproca (Chiavenato, 2009, pág. 102).

A continuación se muestra el diagrama de procesos de administración de personal:



**Figura 3. Proceso de Administración de Personal**

Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 102)

Se puede observar en la figura tres que el proceso de administración de personas consiste en varias etapas que incluyen incorporar, colocar ,recompensar, desarrollar, retener y monitorear factores que se van desarrollando a lo largo de la vida laboral del trabajador.

### 2.2.3. MERCADO DE TRABAJO

El mercado es el lugar donde tienen lugar las transacciones y las relaciones. Mercado significa el espacio de transacciones, el contexto de los trueques y los intercambios entre quienes ofrecen un producto o servicio y aquellos que demandan un producto o servicio. El mecanismo de oferta y demanda es la característica principal de todo



**Figura 4. Las situaciones del mercado del trabajo**

mercado. El mercado de trabajo se compone por las ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las distintas organizaciones. Toda organización en la medida que ofrece oportunidades de trabajo constituye parte integrante de un mercado de trabajo (Chiavenato, 2009, pág. 106). Se muestra la siguiente figura que muestra las condiciones del mercado de trabajo.

Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 107)

Se puede observar en la figura el mercado de trabajo está compuesto por la oferta y la demanda de trabajo conformando así el Mercado de trabajo.

## 2.2.4 RECLUTAMIENTO

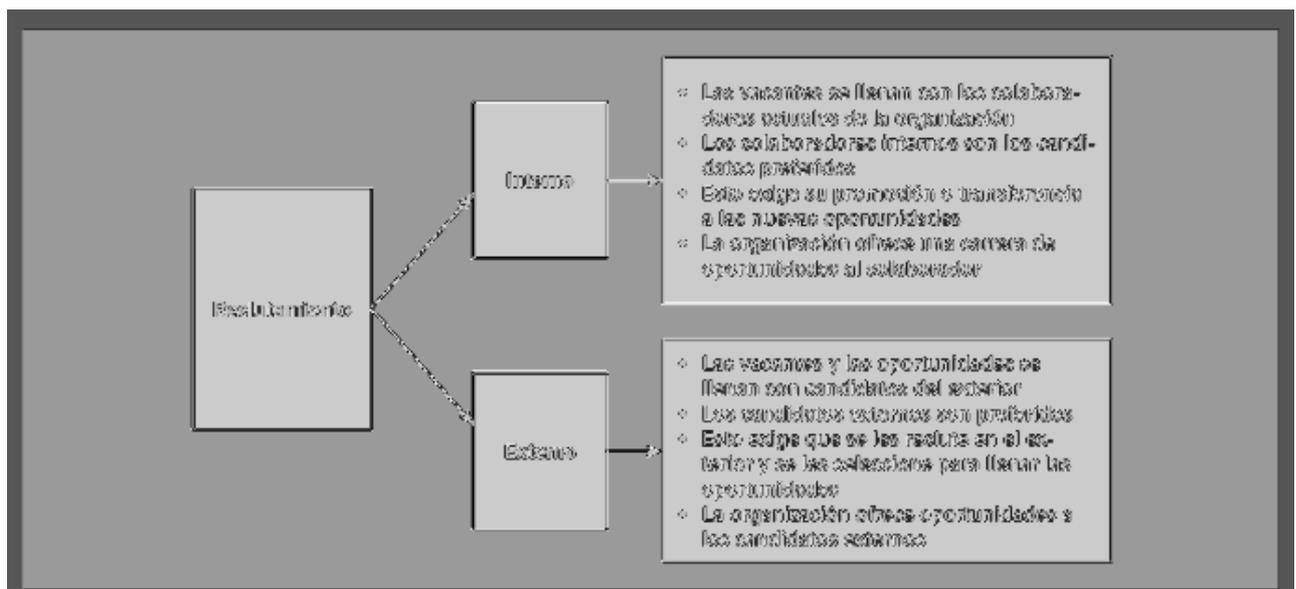
En el proceso de reclutamiento la organización atrae a candidatos al Mercado de Recursos Humanos para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de Recursos Humanos. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados. (Dessler & Varela, Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano, 2004)

### 2.2.4.1 RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO

Existen dos tipos de reclutamiento, el interno y el externo, ambos tienen ventajas y desventajas; el reclutamiento interno genera motivación a los empleados pues los impulsa a trabajar de una manera eficiente para ser incluido en los procesos de selección y el reclutamiento interno trae ideas nuevas a la institución e incluso culturas novedosas que se pueden incluir en la institución, según (Chiavenato, 2009):

- 1) Interno: actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización, colaboradores para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.
- 2) Externo: actúa en los candidatos que están en el mercado de Recurso Humano y por tanto, fuera de la organización para someterlos a su proceso de selección de personal.

A continuación se muestra la figura que muestra la explicación entre los tipos de reclutamiento.



**Figura 5. Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo**

Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 117).

La figura cinco define como se cubren las diferentes vacantes dentro de la empresa donde el reclutamiento interno ofrece una carrera de oportunidades al colaborador y en

el reclutamiento externo la empresa ofrece oportunidades a candidatos ajenos a la empresa. En la siguiente figura se da a conocer las diferencias entre el reclutamiento externo y el interno, donde las empresas determinan de donde seleccionar la persona que cumplan con los requisitos requeridos para un determinado puesto. Generalmente

Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los puestos vacantes los cubren trabajadores seleccionados y promovidos dentro de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los puestos vacantes los cubren con candidatos ajenos que son seleccionados e ingresan a la organización</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los candidatos se les da entre los miembros de la propia organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los candidatos son reclutados externamente no al alcance de los recursos humanos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los candidatos ya son conocidos por la organización, han pasado por procesos de selección y programas de entrenamiento y su desempeño ha sido evaluado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Los candidatos son desconocidos para la organización y deben pasar por pruebas y ser evaluados mediante el proceso de selección</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Las oportunidades de mejor empleo se ofrecen a los trabajadores actuales, quienes pueden seguir o mejorar su desempeño y desarrollar su carrera profesional dentro de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Las oportunidades de empleo se ofrecen al mercado y los candidatos pueden ser seleccionados</li> </ul>

las empresas buscan sus candidatos primero dentro de la empresa y al no encontrarlo dentro acuden al reclutamiento externo.

**Figura 6. Las diferencias entre el reclutamiento interno y el externo**

**Fuente:** (Chiavenato, 2009, pág. 120).

En la figura se explica cuales son los motivos por los cuales se puede realizar el reclutamiento interno y el reclutamiento externo, ambas maneras de reclutamiento tienen ventajas y desventajas para la empres. Mencionado una ventaja del reclutamiento externo es que genera ideas frescas y nuevas a la empresa, una ventaja del reclutamiento interno es que motiva la competitividad entre el personal..

#### 2.2.4.2 ENFOQUE DEL RECLUTAMIENTO

A fin de cuentas, ¿cuál es el propósito del reclutamiento de personal? Depende de su enfoque, del objetivo que se propone. El reclutamiento puede tener por objeto buscar a candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización y mantener el statu quo<sup>3</sup>. Por otra parte, se puede concentrar en la adquisición de competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentar la competitividad del negocio. Cuando el reclutamiento busca atraer candidatos para que ocupen los puestos vacantes y disponibles, entonces vale la pena interesarse en atraer también las competencias necesarias para el éxito de la organización (Chiavenato, 2009, pág. 120).

#### 2.2.4.3 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

Mientras que el reclutamiento interno abarca a un contingente circunscrito de trabajadores conocidos, el reclutamiento externo abarca un enorme contingente de candidatos dispersos en el mercado de Recursos Humanos. Su ámbito de actuación es inmenso y los candidatos no siempre reciben las señales. Por tal motivo, el reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos deseado, donde quiera que esté, para atraerlo a la organización (Chiavenato, 2009, págs. 120-121).

El proceso de reclutamiento inicia cuándo el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su currículum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarlo. La solicitud se puede llenar por internet. Las organizaciones con éxito siempre tienen las puertas abiertas para recibir a candidatos que se presentan de manera espontánea, aun cuando no pueden ofrecer oportunidades por el momento (Chiavenato, 2009, págs. 120-121).

---

<sup>3</sup> Denota el estado de cosas en un momento determinado (Larousse Editorial, 2009).

El reclutamiento debe ser una actividad continua y permanente. El currículum vitae (CV) adquiere enorme importancia para el reclutamiento externo. Funciona como un catálogo o carpeta del candidato. El CV se presenta en secciones: los datos personales (información básica, como nombre, edad, dirección y teléfono para contacto), los objetivos pretendidos (puesto o posición deseada), la formación escolar (estudios cursados), la experiencia profesional (empresas en las que ha trabajado y trabaja) y habilidades y calificaciones profesionales (principales puntos fuertes y competencias personales) (Chiavenato, 2009, págs. 120-121).

Entre las principales técnicas de reclutamiento según (Chiavenato, 2009) se encuentran:

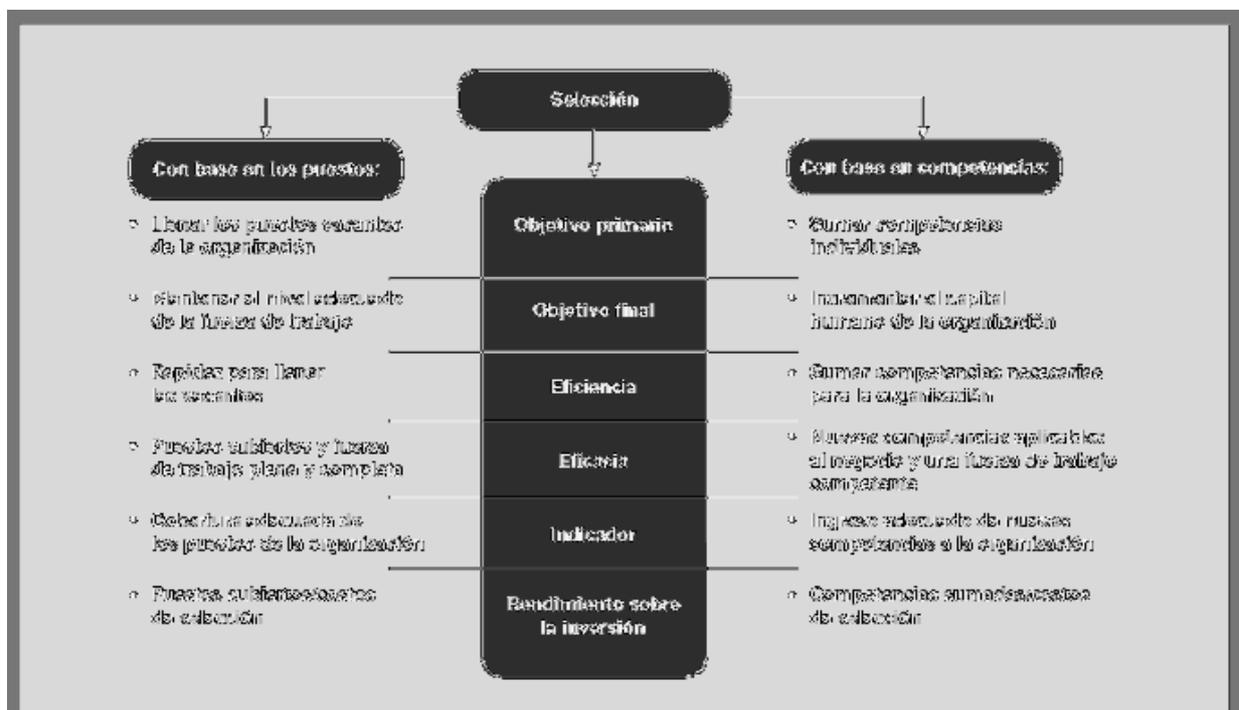
- 1) Anuncios en diarios y revistas especializadas
- 2) Agencias de reclutamiento
- 3) Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones
- 4) Carteles o anuncios en lugares visibles
- 5) Presentación de candidatos por indicación de trabajadores
- 6) Consulta a los archivos de candidatos
- 7) Reclutamiento Virtual.

#### 2.2.5 SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección

precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer (Chiavenato, 2009, pág. 137).

A continuación se muestra la figura de selección con base en el puesto frente a la selección con base en competencias.



**Figura 7. Selección base en el puesto frente base en competencias.**

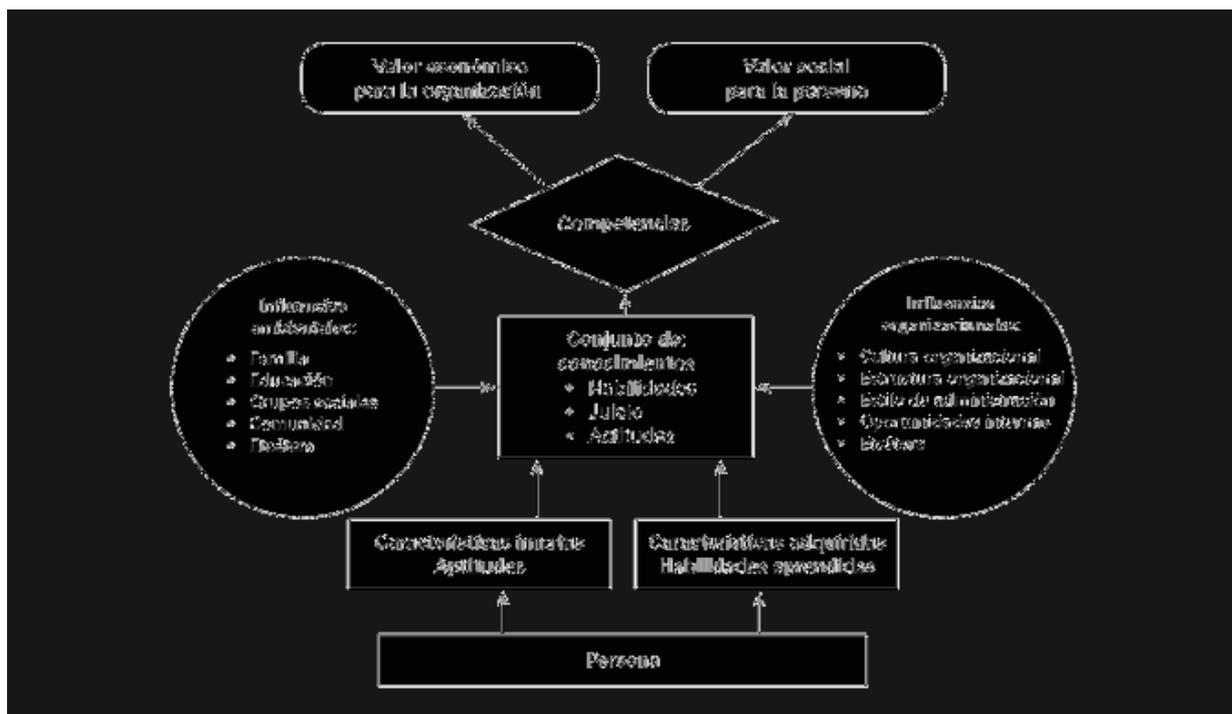
Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 138).

La selección en base a competencias se basa en las habilidades propias del individuo y la selección en base a puestos se centra más en tener cubierta rápidamente la plaza.

### 2.2.5.1 MAPA DE LAS COMPETENCIAS DE SELECCIÓN

Cuando el proceso de selección se basa en las competencias que desean las organizaciones, la recopilación de datos se concentra en la definición de las competencias individuales. Cuánto más clara sea la definición de la competencia, será un mejor instrumento de medición (parámetro) para comparar a los candidatos. Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona (Chiavenato, 2009, pág. 146).

A continuación se muestra la figura que detalla la formación de competencias:



**Figura 8. FORMACIÓN DE COMPETENCIAS**

Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 146).

Esta figura detalla que las competencias tienen un valor económico para la organización, valor social para las personas, a la vez que el conjunto de conocimientos como habilidades, juicio y actitudes pueden ser características innatas y características aprendidas, ellas están relacionadas con las influencias ambientales y organizacionales.

#### 2.2.5.2 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Una vez que se tiene la información básica respecto al puesto a cubrir o las competencias deseadas, la otra cara de la moneda es obtener información respecto a los candidatos que se presentan, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección para conocer, comparar y escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación (Chiavenato, 2009, pág. 148).

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener algunos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe dar el mejor pronóstico sobre el desempeño futuro del candidato al puesto. Este atributo se refiere a la eficacia de una técnica de selección para predecir el comportamiento del candidato del puesto, en función de los resultados que alcanzó cuando se sometió a esa técnica. Para determinar la validez de pronóstico de una prueba se toma una muestra determinada de candidatos que, una vez en el puesto, son evaluados en cuanto a su desempeño (Chiavenato, 2009, pág. 148).

### 2.2.5.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN

La entrevista de selección: es la técnica más utilizada. En realidad, la entrevista tiene innumerables aplicaciones en las organizaciones. Puede servir para: tamizar a los candidatos al inicio del reclutamiento si se emplea como entrevista personal inicial para la selección; entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados; entrevista de asesoría y orientación profesional en el servicio social; entrevista de evaluación del desempeño; entrevista de separación, cuando salen los empleados que renuncian o que son despedidos de las empresas (Chiavenato, 2009, pág. 155):

- 1) La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado está el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado o candidato. El entrevistado se asemeja a una caja negra que será abierta. Se aplican a ella determinados estímulos (entradas) con el fin de observar sus reacciones (salidas) para, con ello, establecer posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a determinadas situaciones. A pesar de su marcado componente subjetivo e impreciso, la entrevista personal es la que más influye en la decisión final sobre los candidatos.
  
- 2) Pruebas de conocimiento o de capacidades: Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específico de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés. Por otra parte, las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos. Buscan medir el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas, como la habilidad para manejar la computadora, la pericia del conductor de camiones o del estibador, de la capturista o del operador de máquinas. Existe una enorme variedad de pruebas de conocimientos y de capacidades.

- 3) En razón de su forma de aplicación, las pruebas de conocimientos o de capacidad pueden ser orales, escritas o de ejecución. Pruebas orales funcionan casi como una entrevista estandarizada y estructurada, pero sólo se hacen preguntas verbales específicas para obtener respuestas verbales también específicas. Pruebas escritas son las que, por lo general, se realizan en las escuelas y las universidades para evaluar los conocimientos adquiridos. Pruebas de realización se califican a partir de la ejecución de un trabajo o tarea, son uniformes y con tiempo determinado, como una prueba de mecanografía, de diseño, de maniobra de un vehículo, de fabricación de una pieza o de un trabajo en la computadora.
- 4) En razón de su envergadura: las pruebas de conocimientos o de capacidades pueden ser generales o específicas. *Pruebas generales* evalúan nociones de cultura general. *Pruebas específicas*, evalúan conocimientos técnicos y específicos en relación con el puesto que se pretende cubrir, como conocimientos de química, de informática o de contabilidad.
- 5) En razón de su organización: las pruebas de conocimientos o de capacidad son tradicionales u objetivas. *Pruebas tradicionales* se dan en forma de disertación y exposición. No exigen planificación y pueden ser improvisadas. Abarcan un número menor de cuestiones porque exigen respuestas largas y explicativas. Evalúan la profundidad de conocimientos, pero se circunscriben a una pequeña extensión del campo de conocimientos del candidato. Su evaluación es subjetiva y exige la participación de un especialista en el tema. Son de amplio uso en escuelas y universidades para evaluar el conocimiento de los alumnos. *Pruebas objetivas* son planificadas y estructuradas su aplicación es rápida y fácil. Su calificación también es rápida, fácil y objetiva, y las aplican personas que no son especialistas en el tema.

6) Las pruebas objetivas también se llaman exámenes y las preguntas se plantean en forma de: alternativas simples o pruebas dicotómicas<sup>4</sup>. Una pregunta con dos opciones para la respuesta (cierto- falso, sí-no) su probabilidad de acierto por azar es de 50%. Ejemplo: Pedro Álvarez Cabral descubrió Brasil: sí-no. Opción múltiple una pregunta tiene 3, 4 o 5 opciones para su respuesta a efecto de reducir la probabilidad de acierto por azar. Ejemplo: Brasil fue descubierta en: a) 1530, b) 1492, c) 1474, d) 1500, e) 1521 llenado de espacios en blanco.

7) Pruebas Psicológicas: las pruebas psicológicas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. Las pruebas psicológicas se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las pautas de los resultados de muestras representativas a efecto de obtener resultados en porcentajes.

Por eso, las pruebas psicológicas presentan tres características que las entrevistas y las pruebas tradicionales u objetivas no tienen:

7.1) Pronóstico: se refiere a la capacidad de una prueba para ofrecer resultados prospectivos que sirvan para prever el desempeño en el puesto.

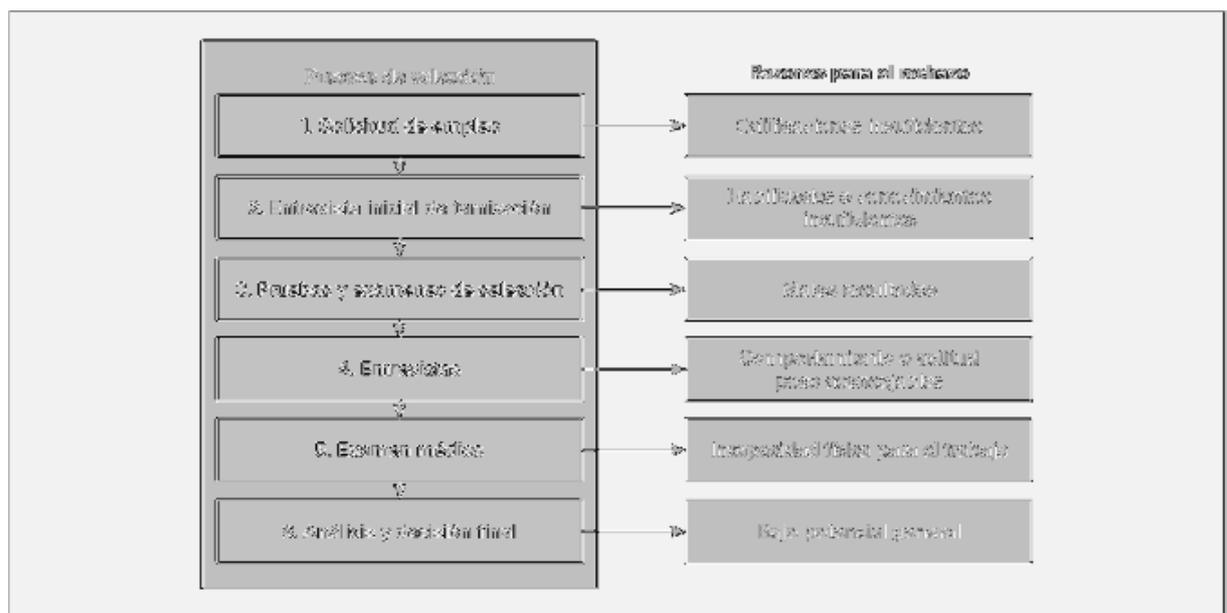
7.2) Validez: se refiere a la capacidad de la prueba para calificar exactamente la variable humana que se pretende medir. La validez representa la relación que existe entre un esquema de selección y algún criterio relevante, una prueba sin validez no sirve porque mide cosas que no se pretende medir.

---

<sup>4</sup> Se habla de pruebas dicotómicas cuando el método se basa en una división.

7.3) Precisión: se refiere a la capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes cuándo se aplica varias veces a la misma persona. La precisión representa la consistencia de las medidas y la ausencia de discrepancias en la medición. Las aplicaciones repetidas de la prueba presentan resultados constantes.

A continuación se detalla en la figura nueve el proceso de selección de personal como



una secuencia de etapas.

**Figura 9. El proceso de selección como una secuencia de etapas**

Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 155)

El proceso de selección como una secuencia de etapas muestra los probables motivos por los cuales se puede rechazar un candidato que aplicó para un puesto de trabajo en una institución.

## 2.3 METODOLOGÍAS Y/O INSTRUMENTOS

El enfoque metodológico de la investigación fue cualitativo, el enfoque cualitativo utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de investigación (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 7).

### 2.3.1 ENTREVISTA PERSONAL

Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes, el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Las entrevistas se aplicaran a personas claves de la organización.

La entrevista cualitativa es íntima, flexible y abierta. Se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados) (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 479)

### 2.3.2 HERRAMIENTA DE ANÁLISIS SPSS

El conocimiento y utilización de software estadístico es indispensable hoy en día para una investigación seria en ciencias. También la toma de decisiones dentro de muchas organizaciones se sustenta en un análisis preciso de datos, y deberá utilizar este tipo de software. El SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), al que injustamente

se le suele reducir a programa de análisis estadístico, permite un tratamiento integrado de todas las fases que conlleva el análisis de datos como ser: planificación, elaboración y/o acceso a la base de datos, preparación de los datos, análisis de datos y elaboración de un informe; se puede definir por lo tanto al SPSS como un programa que permite un análisis integral de los datos (Programas Estadísticos ).

### 2.3.3 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS EXCEL 2013

Microsoft Excel 2013 permite realizar un seguimiento y resaltar importantes tendencias de datos fácilmente desde cualquier explorador web o Smartphone. Incluso puede cargar archivos en internet y trabajar simultáneamente con otras personas en línea para la producción de informes y gráficas, a diferencia del SPSS brinda una mayor flexibilidad para lograr los objetivos, permite experimentar una manipulación rápida de grandes conjuntos de datos generalmente en millones de filas y una integración de datos simplificada (Microsoft Office).

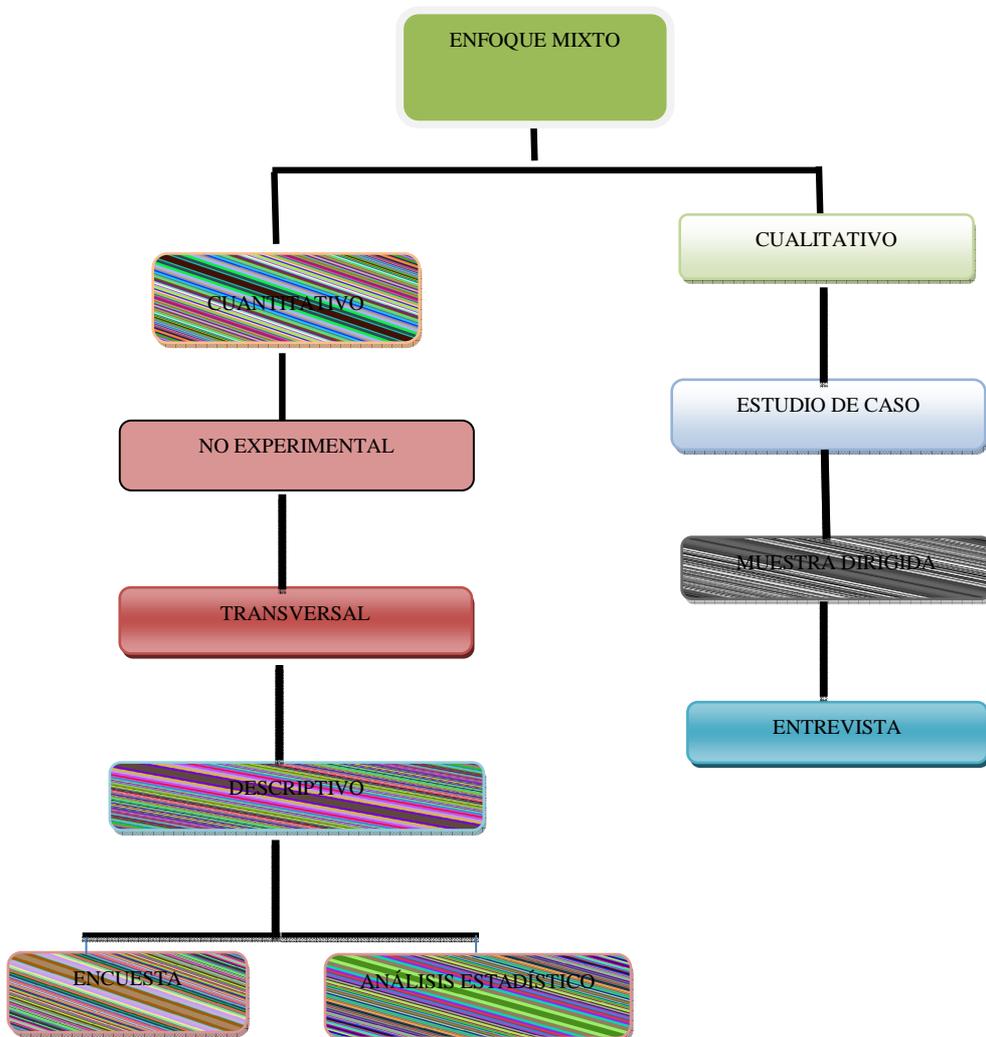
## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

Después de desarrollar la perspectiva teórica, es necesario determinar la metodología de la investigación a utilizar. En ella se involucra el alcance de la misma, tipo de enfoque, método, diseño, instrumentos y fuentes de información que serán necesarios para llevar a cabo el estudio.

### **3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS**

Una de las características del método mixto de investigación es que su enfoque pretende minimizar las debilidades y derivar de las fortalezas una metodología de investigación exclusivamente cualitativa o cuantitativa, representa un conjunto de procesos sistemáticos, empírico y críticos de investigación. Estos datos son integrados y discutidos, para realizar inferencias productos de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 546). Este capítulo contiene la metodología utilizada en el estudio, su diseño, la población y selección de la muestra así como la recopilación de los datos requeridos para análisis y sus fuentes de información.

A continuación se presenta el diagrama de enfoque de la metodología utilizada en esta investigación.



**Figura 10. METODOLOGÍA USADA EN LA TESIS**

En esta investigación se utilizó un enfoque mixto dominante, mayormente cualitativo, ya que se recolectaron datos sin medición numérica para descubrir y afinar las preguntas de investigación en el proceso de la investigación para realizar un análisis estadístico de la información obtenida que a su vez conlleve a la comprobación de la hipótesis y al establecimiento de Mejores Prácticas. En esta investigación existieron dos

tipos de muestras dirigidas, el primer tipo de muestra fue de empleados que laboran directamente en el área de selección de personal, empleados actuales de Banco Continental S.A. El otro tipo de muestra homogénea, se consideraron personas que trabajan en diferentes áreas del Banco. Las entrevistas fueron semi-estructuradas, basadas en las variables de la investigación.

Es No Experimental ya que es una investigación sistemática en la que el investigador no tiene control sobre las variables independientes porque ya ocurrieron los hechos y el investigador se limita a la observación de situaciones ya existentes. Descriptivo ya que nos lleva a ver una situación existente en Banco Continental S.A., a través de la descripción del proceso de selección, entrevistas y encuestas realizadas. Es Transversal porque las observaciones y recolección de datos serán de un método único. Descriptivo porque muestra el sentir y pensar de los empleados, quienes ya pasaron las pruebas del proceso y los aspirantes que se someten o someterán a las pruebas antes de ser contratados.

### 3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño que se seleccionó para la investigación fue el No Experimental ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, y se observaron los fenómenos en su ambiente natural para poder analizarlos, esta investigación fue de tipo transversal en vista de que se recolectaron datos en su momento, y en un tiempo único. Su propósito fue describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006)

#### 3.2.1 POBLACIÓN

En muchos casos se buscan los datos de grupos con un gran número de elementos individuos, empresas, votantes y productos. Debido al tiempo, costo y otras consideraciones, se reúnen datos solo de una pequeña parte del grupo. Al grupo con el mayor número posible de elementos se le llama muestra (Bernal C.).

La población es la suma de todos los elementos que comparten un conjunto común de características y que constituye el universo para el propósito del problema del investigador. El total de empleados de Banco Continental S.A. es de 910, para efectos de la tesis se tomó en cuenta únicamente el edificio principal de Tegucigalpa que cuenta con 49 empleados de los cuales se tomó a 41 personas, teniendo estos los conocimientos generales referentes al área de trabajo, este análisis se realizó para efectos de obtener la información relevante sobre selección de personal. Se realizó también encuesta a dos expertos externos, sobre el tema en investigación.

### 3.2.2 MUESTRA

El estudio está representado por la entrevista realizada a 41 empleados actuales de Banco Continental, estos empleados eran de diferentes departamentos. Lo que se busco fue conocer la opinión de las personas que pasaron por el proceso de selección que aplica el banco, es importante tener en cuenta que muchas de estas personas se sometieron a distintos exámenes psicométricos ya que el examen que se aplica actualmente tiene vigencia desde hace aproximadamente dos años. Para efecto del estudio se tomo en cuenta a los empleados del edificio principal en Tegucigalpa y su opinión respecto al proceso, a su vez se realizaron 30 encuestas a personas que llegaron en busca de trabajo.

### 3.2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Para seleccionar una muestra lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis es decir individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 173).

Debido a la naturaleza del estudio se diferenciaron dos unidades de análisis:

- 1) Los empleados de Banco Continental S.A. oficina principal Tegucigalpa, con una muestra de once empleados, cada uno de los cuales contestó la encuesta sobre el proceso de selección de personal.
- 2) Las personas que vinieron en busca de una oportunidad de empleo de los cuales se tomó una muestra de treinta personas.

#### 3.2.4 UNIDAD DE RESPUESTA

Las unidades de respuesta del estudio fueron las respuestas obtenidas por los entrevistados. Los resultados que obtuvimos nos dieron el porcentaje de candidatos que poseen nivel académico, capacitación, experiencia con que cuentan, salario que aspiran, si poseen referencias, que tipo de record crediticio tienen, si algún candidato tiene antecedentes delictivos, alguna discapacidad, nos dio el rango de las edades de los candidatos, tuvimos un aproximado de las notas obtenidas en los exámenes que se les aplicaron.

#### 3.3.1 INSTRUMENTOS

Los instrumentos que fueron utilizados para realizar la investigación se detallan a continuación:

##### 3.3.1.1 GUÍA DE SESIÓN DEL GRUPO FOCAL

Es una técnica cualitativa en la cual las preguntas fueron respondidas por la interacción del grupo en una dinámica en que los participantes se sintieron cómodos, libres de hablar y comentar sus opiniones. Esta sesión se desarrolló como una entrevista no estructurada, natural, donde el moderador guió a un pequeño grupo de encuestados, conformado por once personas, entre ellos, Supervisores de Agencias, Gerentes de Prestamos, Auxiliar del Departamento de Prestamos, oficial de activos Eventuales y Control de Garantías, Auxiliar Internacional, Gerente de Operaciones, Cajera, Jefe de

Seguridad, Oficial de Desarrollo Organizacional, Oficial de Recursos Humanos, y un Oficial de Reclutamiento y selección. Para el desarrollo del grupo focal se realizó un cuestionario con una serie de preguntas que sirvió de apoyo para analizar de una manera objetiva las inquietudes desarrolladas mediante la investigación a 30 personas más.

- 1) Para iniciar se hicieron preguntas como tiempo de laborar en la organización, cargo desempeñado y cuántos cargos ha tenido.
- 2) Luego, la sesión comenzó con las preguntas de base previamente preparadas.
- 3) Para finalizar, las preguntas de cierre y agradecimiento a los participantes por la colaboración brindada.

#### 3.3.1.2 CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Utilizamos el cuestionario como un instrumento que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados. El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que estuvieron redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos ofrecieron toda la información que se precisa.

Mediante la aplicación del mismo obtuvimos la información necesaria que se utilizó en la aplicación de encuestas a las personas que se presentaron a solicitar una oportunidad de empleo en Banco Continental S.A. Cada una de las preguntas fue elaborada con el fin de responder y explicar la implicación de cada una de las variables de investigación, así como la solución del planteamiento del problema anteriormente expuesto. Ver cuestionario en Anexos.

### 3.3.2 TÉCNICAS

Para el proceso de investigación se requirió el uso de diversas técnicas de investigación que le permitieron al investigador obtener toda la información o datos que requieran.

#### 3.3.2.1 GRUPO DE DISCUSIÓN

Entrevista conducida por un moderador entrenado, de forma natural y no estructurada, con un pequeño grupo de personas. El propósito es comprender oyendo a un grupo de diez o doce personas acerca de cuestiones de interés para el investigador. El valor de la técnica radica en los resultados inesperados que habitualmente se obtienen de una discusión libre que fluye en el grupo (Malhotra, 2008, pág. 112)

#### 3.3.2.2 ENCUESTAS O APLICACIÓN DE CUESTIONARIO

Se define como un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal de recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación (Bernal C. , 2006, pág. 250). Las encuestas fueron aplicadas a las personas que se presentaron a buscar una oportunidad de empleo, para medir así varios factores de las variables independientes del problema de investigación como ser la edad, experiencia entre otras.

La entrevista semi-estructurada estaba compuesta por antigüedad laboral, cargo desempeñado, cambio de puesto, proceso de selección que se le aplicó y opiniones sobre el proceso de selección de personal que tiene Banco Continental S.A. La encuesta estuvo compuesta por preguntas de tipo demográfico, nivel académico, experiencia laboral, aspiración salarial, posibilidades de encontrar empleo, antecedentes penales o policiales, discapacidades físicas, últimos empleos entre otras.

Es importante tener presente que una encuesta puede hacer que el encuestado modifique su conocimiento por que la misma encuesta puede hacer al sujeto ver ciertas cuestiones de una manera que no se había planteado, implica una serie de pasos, que aunque pueden ser descritos de manera secuencial, el desarrollo de cada una de las fases puede afectar a las demás incluso siendo anteriores como ser los siguientes (Investigadores, 2011):

- 1) Objetivo de la encuesta: determinar la investigación de manera clara, concreta y precisa es fundamental para el desarrollo de una encuesta ya que es el momento en el que vamos a tomar la decisión sobre que deseamos extraer información, de quién, con qué objetivos.
- 2) Diseño: la forma de recogida de datos es por cuestionario. En un conjunto de preguntas que tienen por fin recoger la información necesaria para nuestros propósitos. Los cuestionarios pueden ser de elección múltiple o dicotómica, de relación entre conceptos o de preguntas abiertas. En los cuestionarios siempre se debe evitar la ambigüedad, deben de ser claros, concretos y precisos, deben resultar interesantes para los evaluados.
- 3) Prueba Piloto: Una vez construido un instrumento de evaluación es preciso probarlo en una pequeña muestra de sujetos para evaluar el funcionamiento, detectar anomalías y verificar que realmente puede ser útil para los propósitos.
- 4) Recogida de datos: Se debe asegurar que los datos se obtengan en el momento previsto y que las condiciones de la encuesta sean similares para todos los sujetos, es preciso tener presente también las incidencias que se puedan producir durante el proceso.
- 5) Codificación y registro: una vez recogida la información, es preciso operarla mediante la asignación de determinados valores según las respuestas obtenidas para su

posterior análisis. No es lo mismo que un sujeto no conozca una respuesta a que se niegue a darla.

- 6) Análisis de datos: las respuestas a un cuestionario de elección permiten un análisis más rápido que cuando se trata de preguntas abiertas, pero no por ello es más fácil. Si el cuestionario es de preguntas abiertas, el análisis de los datos se hará mediante una categorización de las respuestas. Dicha categorización debe cumplir con el requisito de ser exhaustiva y mutuamente excluyentes. Los resultados pueden proporcionar datos descriptivos de la población o bien relaciones entre características de la población y variables de estudio.

La encuesta fue diseñada con el propósito de medir las diferentes variables del estudio, siguiendo cada uno de las fases descritas anteriormente para ello se comenzó solicitando información acerca de la edad, experiencia, puesto a aplicar, aspiración salarial entre muchas otras, fueron prioridad de aplicación treinta personas en busca de una oportunidad de trabajo en Banco Continental S.A.

### 3.3.3 PROCEDIMIENTOS

El trabajo de investigación se desarrollo según los siguientes procedimientos:

- 1) La encuesta fue aplicada a un total de treinta personas que se presentaron a Banco Continental S.A. a solicitar una plaza de trabajo, se encuestaron al día un promedio de cinco personas con un tiempo estimado de respuesta de diez minutos.

Las encuestas fueron tabuladas en el programa SPSS obteniendo el siguiente dato respecto a la fiabilidad de la misma:

**Tabla 2. Fiabilidad de la encuesta**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.802	30

El grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes es llamado confiabilidad es decir en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales para ello al introducir los datos a la herramienta SPSS se obtuvo un alfa de Cronbach<sup>5</sup> que se encuentra en la escala confiable ya que da un valor arriba de 0.5.

- 2) Las preguntas de la entrevista semi-estructurada fueron planteadas con la finalidad de obtener información esperada y requerida para poder saber la opinión que tienen los empleados de Banco Continental S.A. sobre el proceso de selección de personal tratando de que las preguntas se respondieran en el menor tiempo posible para no ocasionar problemas debido a que se aplicaron en horas laborables.
- 3) Se procedió a realizar la entrevista a dos empleados del área de Recursos Humanos con el fin de obtener el punto de vista de conocedores del tema.
- 4) Grupo Focal se reunió un grupo de empleados del Banco que pasaron por el Proceso de selección del Banco y quienes respondieron una serie de preguntas semi estructuradas y compartieron sus experiencias.

---

<sup>5</sup>El coeficiente Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems (Grupo de Innovación Educativa)

### 3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Se denomina fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento. Conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información adecuadas para el trabajo que se está realizando es parte del proceso de investigación. Según el nivel de información pueden ser primarias o secundarias. (Biblioteca Universidad de Alcalá)

#### 3.4.1 FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Las fuentes primarias contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual, son documentos primarios, libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes y normas técnicas. (Biblioteca Universidad de Alcalá).

Las fuentes primarias que se utilizaron fueron:

- 1) Entrevista
- 2) Encuesta
- 3) Observación.

#### 3.4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

Las fuentes de información secundaria contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales. Son fuentes secundarias, enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones (Biblioteca Universidad de Alcalá).

Entre las fuentes secundarias utilizadas se encuentran:

1) Libros de texto

2) Diccionarios

3) Páginas web

4) Tesis

## **CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS**

En los capítulos antes expuestos se describió el problema que se presenta en el proceso de selección en Banco Continental S.A., planteándose las hipótesis y definiéndose las variables de investigación, además se describió la situación actual del banco, como la metodología de la investigación aplicada. En el presente capítulo se busco realizar un análisis de las variables en base a los resultados de la encuesta y entrevista así como la comprobación de la hipótesis.

Se realizaron entrevistas a cuarenta y un personas empleadas por Banco Continental S.A. para saber cuál era la opinión de cada uno de ellos en cuánto al proceso de selección de personal. A continuación se presentan gráficos detallando en cada uno de ellos las opiniones de las áreas entrevistadas, esto para tener un conocimiento más amplio de la percepción que tiene el personal con respecto al proceso de selección que aplica Banco Continental S.A., las áreas entrevistadas fueron:

- 1) Supervisión de Agencias
- 2) Activos Eventuales y Control de Garantías
- 3) Prestamos
- 4) Internacional
- 5) Operaciones
- 6) Caja
- 7) Desarrollo Organizacional
- 8) Recursos Humanos

9) Negocios

10) Mantenimiento

11) Proyectos

12) Sistemas

13) Archivo General

14) Recaudaciones

15) Auditoría

16) Supervisión de Seguridad

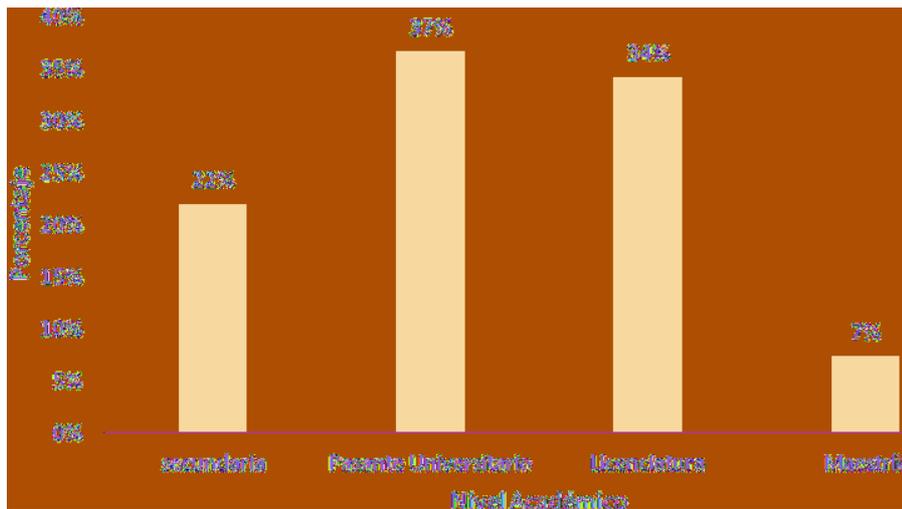
17) Servicios Generales

18) Recuperaciones.

De acuerdo al orden de las variables se muestran los resultados obtenidos.

#### 4.1 NIVEL ACADÉMICO

A continuación se muestran los resultados obtenidos en relación al nivel académico de los candidatos:

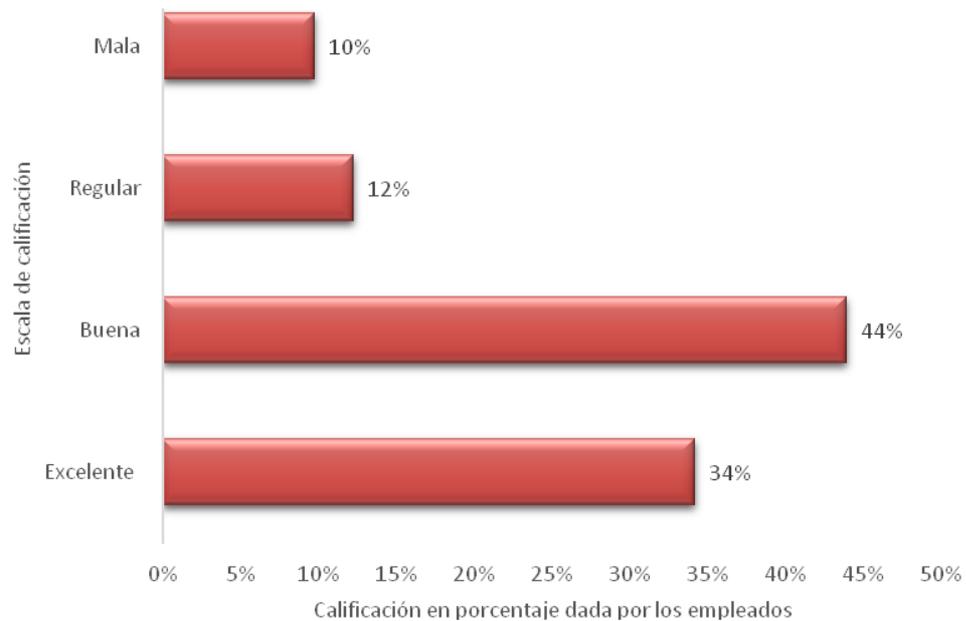


**Figura 11. Gráfico Nivel Académico**

Se muestra que la mayoría de candidatos entrevistados son pasantes universitarios, seguido de licenciaturas, estudios secundarios y una minoría posee estudios en el grado de maestría. Banco Continental S.A. apoya el estudio de los colaboradores razón por la cual los empleados buscan la manera de superarse ya que dentro de las políticas de la institución está el reclutamiento interno y estos son tomados de las personas que más avanzados están en sus estudio a nivel de licenciatura, esto es motivante para el personal, además de crecer personalmente los ayuda a crecer profesionalmente dentro o fuera de la institución.

## 4.2 CAPACITACIÓN INTERNA

A continuación se muestran los resultados obtenidos en relación a la calidad de capacitación recibida por los empleados:



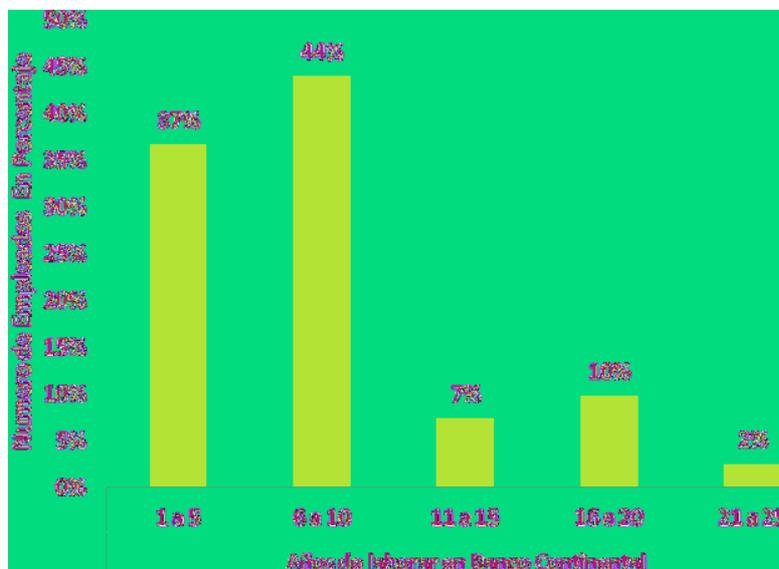
**Figura 12. Capacitación Interna**

La capacitación interna recibida por los empleados está calificada en un 78% entre excelente y buena, Banco Continental S.A. implementa un plan de capacitación anual para todos los empleados de acuerdo al área donde se desempeñan. En el mes de Octubre de todos los años cada jefe de departamento solicita al personal bajo su cargo que llene la encuesta de necesidades de capacitación donde ellos solicitan diferentes cursos que se implementarán a inicios del año siguiente, para la empresa es un compromiso que los empleados se estén actualizando constantemente en diferentes temas para atender de una manera más eficiente a los clientes y poder dar soluciones a las dificultades que puedan encontrar en el día a día. Así mismo se programan diplomados con una duración de doce meses en temas como Gestión del Talento

Humano, Liderazgo y Conocimientos de personalidad entre otros. Los empleados de primer ingreso reciben un entrenamiento en el área donde van a desempeñarse antes de poder atender ellos mismos a los clientes o realizar las funciones propias de su cargo, esto para evitar errores que puedan dañar tanto al empleado como a la empresa, es por ello la percepción positiva con respecto a la capacitación de los empleados.

### 4.3 AÑOS DE LABORAR

A continuación se muestran los resultados obtenidos en relación a la antigüedad laboral de los empleados:



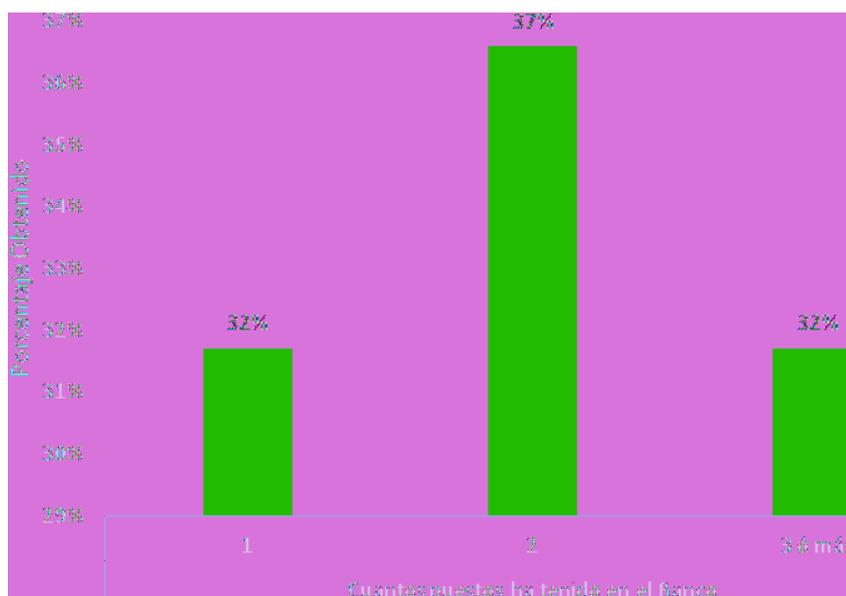
**Figura 13. Gráfico Antigüedad Laboral**

La estabilidad laboral es un elemento primordial para toda persona que trabaja para una empresa, las personas no trabajan en un ambiente de incertidumbre ni con el temor de ser despedidos por recortes de personal. Banco Continental es una empresa de sólido prestigio que promueve la estabilidad laboral entre los empleados; lo demuestran los resultados obtenidos en la gráfica donde el 63% de los entrevistados tiene una

estabilidad laboral de entre seis a veinticinco años, en la actualidad muchas empresas se ven obligadas a reducir su pasivo laboral, por el contrario a Banco Continental día a día crece y con ello en lugar de despedir personal se contrata con más continuidad. La percepción de la mayoría de los empleados es que trabajan en un ambiente agradable dónde solo si ellos ya no desean estar o comenten una falta grave serán despedidos de sus cargos.

#### 4.4 PUESTOS OBTENIDOS

A continuación se muestran los resultados obtenidos en relación a los ascensos internos de los empleados:



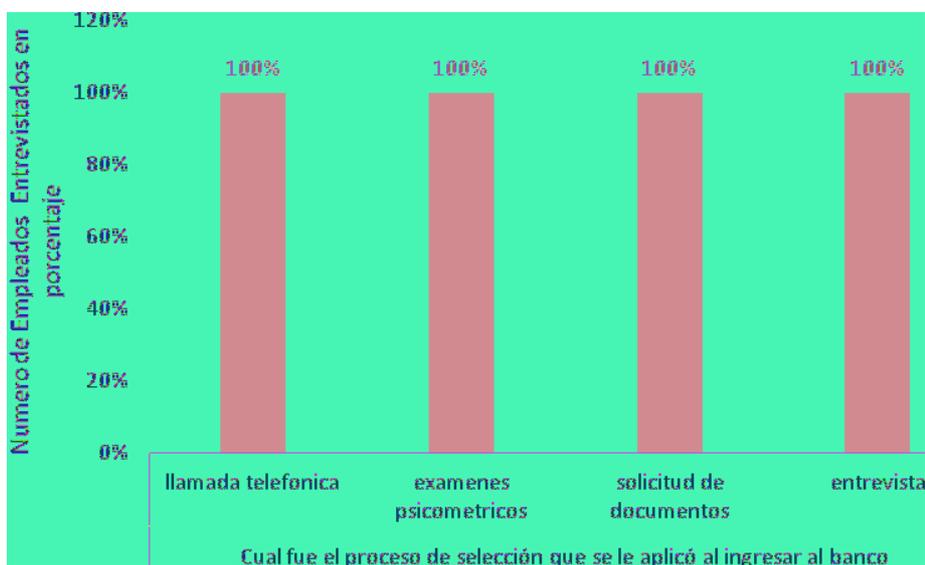
**Figura 14. Número de puestos obtenidos**

El reclutamiento interno incentiva a los empleados a seguir mejorando habilidades, competencias y a participar en los procesos de ascensos que realiza la empresa, estos factores además de nivel académico, actitudes y aptitudes son fundamentales para poder ser parte de esta elección, Banco Continental promueve el desarrollo de los

empleados al solicitarse una plaza o al haber una plaza que quede vacante lo primero que se hace es el reclutamiento interno, esto se realiza como mínimo una terna de participantes donde se evalúan las diferentes competencias que tienen cada uno de ellos. El empleado con las mejores competencias es el elegido para cubrir la plaza vacante, este tipo de proceso compromete al empleado con la institución a brindar lo mejor de sí y a los empleados no seleccionados a seguir preparándose para futuros ascenso. Los resultados obtenidos entre los candidatos entrevistados señalan que el 69% ha tenido dos o más puestos a lo largo de su carrera laboral en Banco Continental S.A.

#### 4.5 PROCESO DE SELECCIÓN APLICADO AL INGRESAR AL BANCO

A continuación se muestran los resultados obtenidos en relación al proceso de selección aplicados:



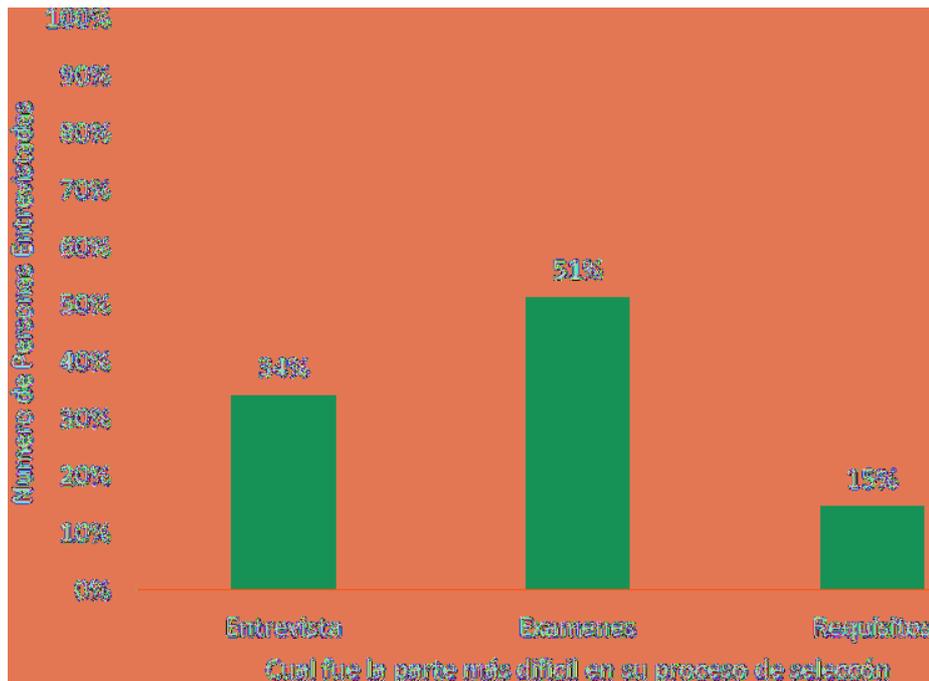
**Figura 15. Proceso de selección al ingresar al Banco.**

En toda empresa el proceso de selección de personal es muy delicado, ya que de un personal adecuado para un determinado puesto depende el buen funcionamiento de la

empresa. El Departamento de Desarrollo Organizacional es el primer filtro por el cual se decide si seguir con el proceso de selección de un candidato o buscar otra opción. Se debe presentar a cada departamento que solicite una plaza por lo menos tres candidatos para que el jefe de ese departamento tenga varios puntos de vista por el cual decidir por una persona, se espera que las personas enviadas para entrevista cumplan con las exigencias requeridas para el puesto y con el perfil solicitado por el jefe de departamento. Es por ello que se debe realizar un proceso de selección acucioso para evitar cualquier error al momento de contratar. Todo proceso tiene su error pero la meta es no dejar pasar ningún candidato sin los requisitos solicitados por la política de reclutamiento y selección; aun cuando estas personas sean recomendadas por funcionarios de la institución no se debe obviar ningún requisito. Los datos mostrados en la figura quince muestran que el proceso para seleccionar al personal se ha hecho de una manera estándar. Es importante mencionar que depende el nivel jerárquico del puesto para el cual se contrate una persona puede variar el proceso de selección.

#### 4.6 PARTE MÁS DIFÍCIL EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

A continuación se muestran los resultados obtenidos en relación a cuál fue la parte más difícil del proceso de selección:



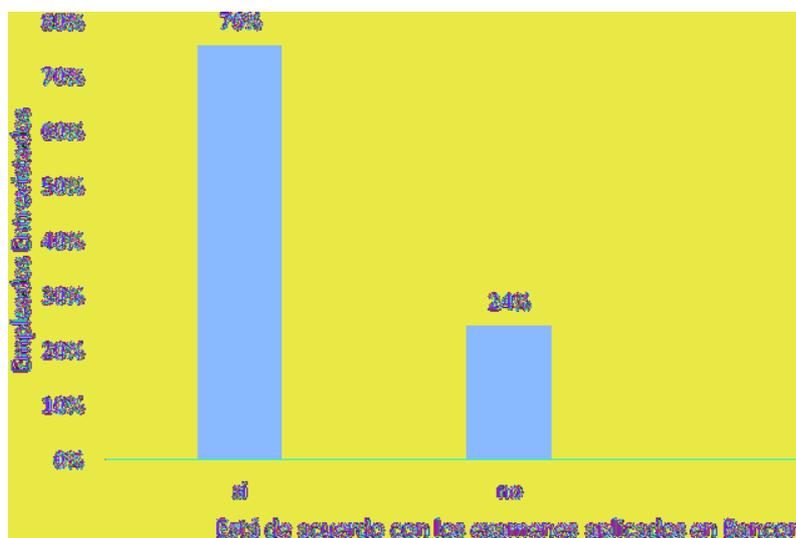
**Figura 16. Parte más difícil del proceso de selección.**

Los exámenes, requisitos y la entrevista en el proceso de selección son factores determinantes a la hora de elegir personal, analizando los resultados obtenidos de las entrevistas a empleados de Banco Continental S.A. se encontró que el mayor porcentaje de dificultad que ellos tuvieron es por los exámenes psicométricos, existen pruebas determinantes para la contratación de candidatos para diferentes puestos se tomo como ejemplo el examen determinante Adaptación de la Escala de la Inteligencia Terman que mide el nivel general de inteligencia en forma de coeficiente intelectual; da una visión desglosada de las funciones de la inteligencia como son: vocabulario, abstracción, síntesis, información, análisis, juicio, concentración, atención y planeación

(ArmSTRONG, pág. 103). Según opiniones escuchadas de los entrevistados este examen es de tiempo demasiado limitado para la cantidad de preguntas que actualmente son 173 y 27 minutos para realizarlo de una manera electrónica, se decidió tomar este examen como ejemplo porque la mayor cantidad de candidatos rechazados en la institución es por no aprobar este filtro.

#### 4.7 LA APLICACIÓN DE EXÁMENES

A continuación los resultados referentes a los exámenes que se aplicaron en el proceso de selección del Banco:



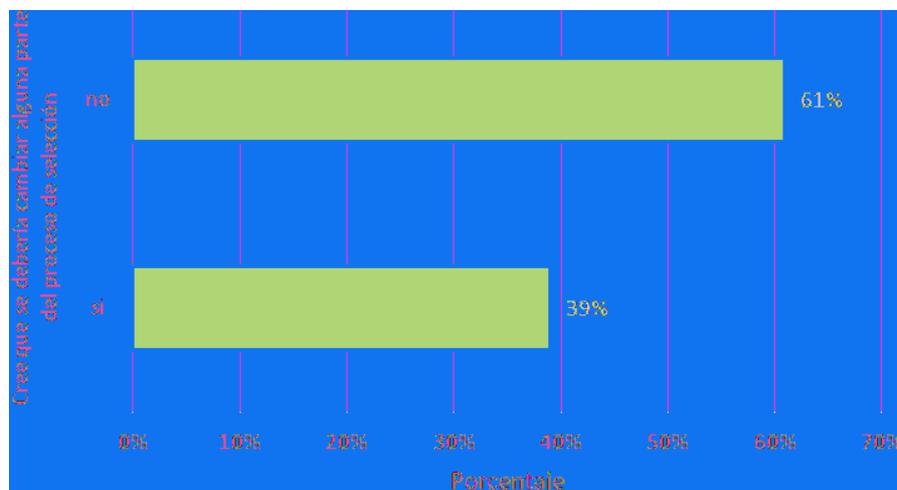
**Figura 17. Opinión sobre exámenes Psicométricos.**

Continuando con lo descrito en la figura 16 aunque el 51% mencionó que lo más difícil en el proceso de selección de Banco Continental S.A. fueron los exámenes psicométricos, interesantemente el 76% de los entrevistados está de acuerdo con que los realicen, recopilando los comentarios de algunos entrevistados mencionaron que miden de una manera eficiente las actitudes y aptitudes de las personas, se pone a prueba la destreza mental necesaria al momento de usar la iniciativa, se contrataron a

las personas idóneas para un puesto, el aspirante pone a prueba sus habilidades y conocimientos entre otros comentarios.

#### 4.8 CAMBIOS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

A continuación los resultados obtenidos sobre si se deben hacer cambios en el proceso actual:



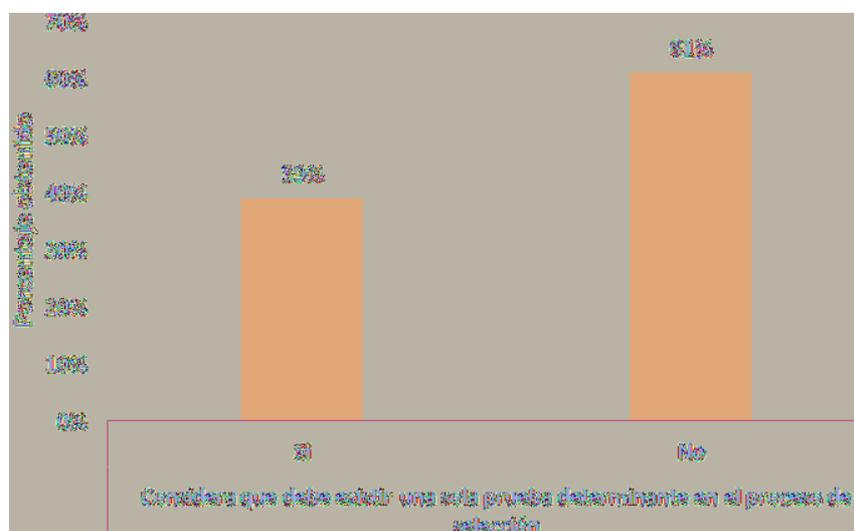
**Figura 18. Cambios en el proceso de selección**

Los cambios en general tienen que verse de una manera positiva, a partir del año 2011 los exámenes psicométricos en Banco Continental S.A., tuvieron un notable cambio ya que antes del año en mención estos se realizaban de manera manual y con menos presión para los candidatos. Adaptándose a los cambios en la tecnología y tratando de optimizar recursos el Banco adquirió una licencia de un proveedor llamado Armstrong Web Solutions es una empresa mexicana reunida desde 1997 dedicada al diseño, desarrollo y comercialización de software enfocado al recurso humano, la aplicación incluye una serie de pruebas psicométricas, la automatización de evaluaciones cognitivas, apoyo en el proceso de entrevistas, administración de competencias, y generación de perfiles de puesto entre otros (ArmSTRONG). Este programa ha venido

a agilizar los procesos de obtención de resultados ya que al terminar el candidato de realizar un examen las calificaciones se ven de inmediato. El mayor porcentaje obtenido de los entrevistados dice que no se debe cambiar nada en el proceso de selección, ya que la percepción que tienen es que los procesos se están haciendo bien.

#### 4.9 PRUEBAS DETERMINANTES

A continuación se expresan los resultados sobre si debe de existir o no una prueba determinante en el proceso de selección:

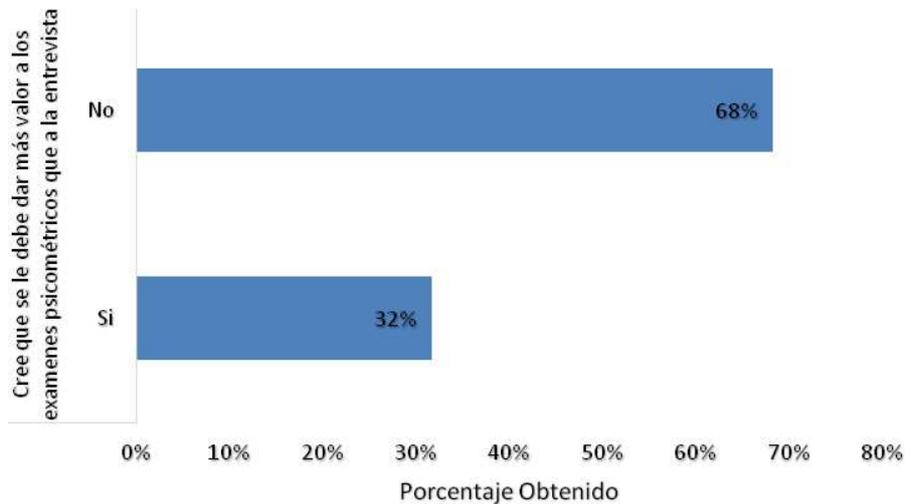


**Figura 19. Gráfico opinión sobre pruebas determinantes**

Existen pruebas psicométricas específicas que determinan competencias requeridas para algunos puestos, por ejemplo el examen psicométrico actitud para las ventas que se aplica para candidatos que ocuparán puestos donde tengan que ofrecer productos o servicios a los clientes. Según la opinión de los empleados de Banco Continental S.A. el 61% no está de acuerdo en que exista una prueba determinante para elegir a un candidato para un puesto, aduciendo que se conoce el carácter, el dinamismo y muchas cosas más de una persona solo con la entrevista y el trato directo con el candidato.

#### 4.10 PRUEBAS PSICOMÉTRICAS VERSUS ENTREVISTA

A continuación los resultados sobre el valor que se debe dar a las pruebas:

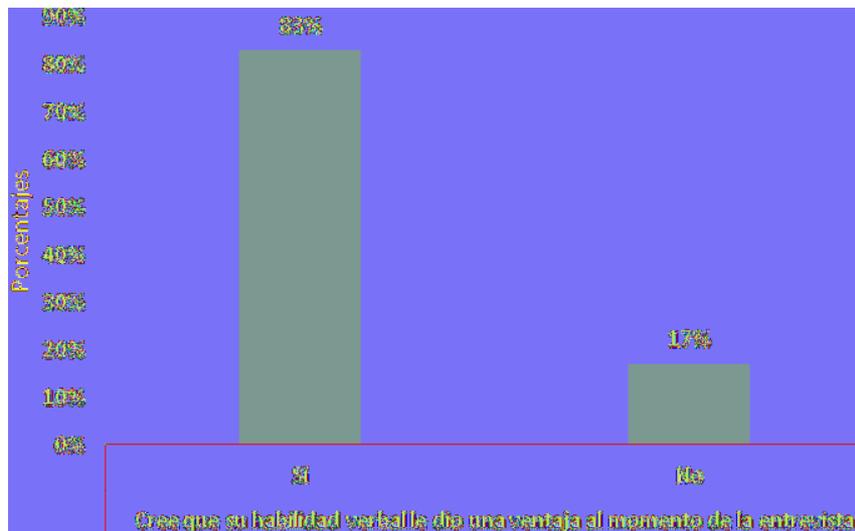


**Figura 20. Gráfico pruebas psicométricas versus entrevista**

Los exámenes psicométricos y las entrevistas son factores claves al momento de decidir a quién elegir para un puesto de trabajo, los exámenes son el primer paso para que un candidato pueda seguir aspirando a una plaza dentro de la institución, sin embargo la entrevista es fundamental y decisiva, del desenvolvimiento, habilidad verbal y actitud de un candidato depende la decisión de contratación de parte del entrevistador. En un 68% la opinión de los empleados de Banco Continental S.A. es que no se le debe dar más valor al examen psicométrico, en su mayoría coinciden que el examen no es determinante para conocer realmente a una persona, se necesita que las personas sean más creativos, atentas, con el deseo de desempeñar sus funciones y no de dejar plasmado en un examen lo que no son.

#### 4.11 HABILIDAD VERBAL

A continuación los resultados sobre la ventaja de la habilidad verbal en la entrevista:

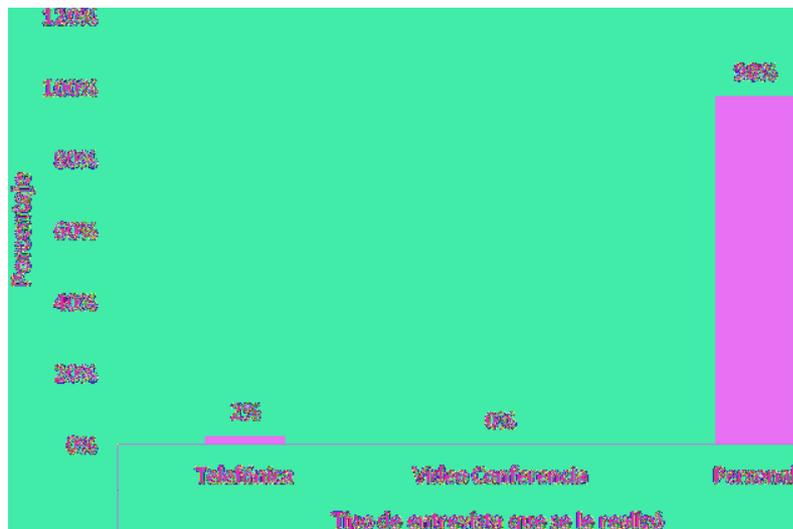


**Figura 21. Gráfica habilidad verbal**

La habilidad verbal es algo que no todas las personas poseen, muchos nacen con esa habilidad otros la van desarrollando con el pasar del tiempo y otros que definitivamente no nacen ni desarrollan esa habilidad. Esta característica ha ayudado a muchas personas a conseguir un empleo, sin embargo hay puestos que no requieren de esta habilidad pues su trabajo es más operativo o tecnológico. Los resultados obtenidos en la realización de las entrevistas a los empleados muestran que el 83% tuvo una ventaja en la habilidad verbal al momento de ser entrevistados. Este factor es analizado por los oficiales de reclutamiento y selección siempre y cuando el perfil de la plaza lo requiera.

#### 4.12 TIPO DE ENTREVISTA REALIZADA

A continuación resultados de los tipos de entrevistas aplicadas:

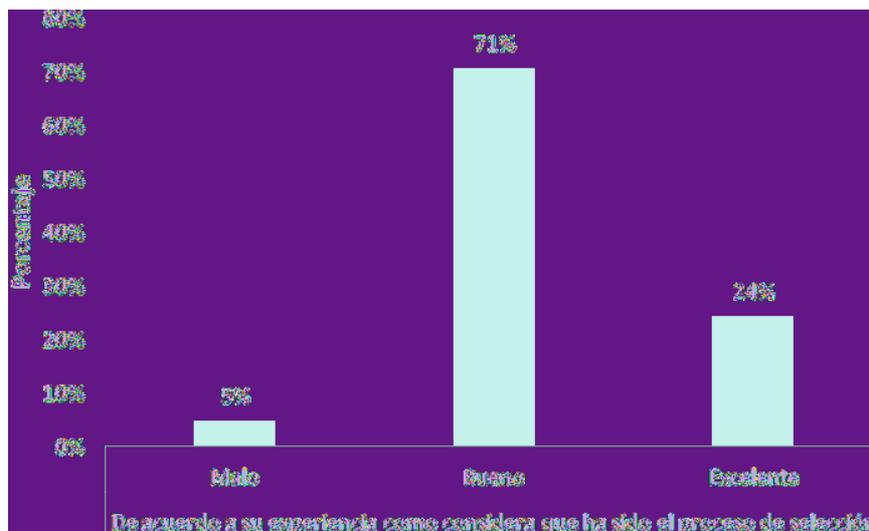


**Figura 22. Gráfico tipos de entrevistas**

Las entrevistas son conversaciones entre dos o más personas para poder conocer aspectos que a simple vista no se ven, las entrevistas en la selección de personal se hacen con el objetivo de conocer algunas características socio-económicas de un candidato potencial para un puesto. En las entrevistas se debe de tratar de mantener un ambiente adecuado tanto en el entorno como con la persona entrevistada para que él o ella se sientan con la confianza de responder con la mayor sinceridad posible. En Banco Continental S.A. se realizaron varios tipos de entrevistas, en el proceso de selección se hace una entrevista socio-económica, de seguridad y por último la entrevista con el jefe inmediato de la plaza disponible. A 98% de los entrevistados se les realizó una entrevista personal, están son las preferidas por las empresas, en ellas el candidato tiene la oportunidad de mostrar sus habilidades y el entrevistador de ahondar en preguntas directamente relacionadas con el candidato.

#### 4.13 PERCEPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

A continuación los resultados sobre como califican el proceso de Selección de Banco Continental S.A.:



**Figura 23. Gráfico percepción del proceso de selección según empleados**

La percepción de los empleados en cuanto al proceso de selección de personal es muy importante para el departamento de Desarrollo Organizacional, ya que para los departamentos es que se contrata un candidato; por esta razón la decisión de contratación no es única del departamento de Desarrollo sino del jefe directo del departamento donde está disponible la plaza, esto se hace con el objetivo de que el jefe tenga la plena libertad de escoger al personal que estará bajo su cargo y que el perfil de este candidato este de acorde a lo establecido por el mismo y por el perfil de puesto ya escrito.

El 95% de los empleados entrevistados opino que el proceso de selección que actualmente se realiza en Banco Continental S.A. es entre bueno y excelente; bueno porque ningún proceso es inmune a que se cometa errores, pero el objetivo del departamento de Desarrollo Organizacional es que estos errores se minimicen

continuamente. Según la opinión de dos conocedores en el proceso de selección ambos coinciden en que no se debe cambiar nada en el proceso de selección y lo califican como bueno, dicen que los exámenes que se usan son un buen filtro para evitar que cualquier persona entre a la institución.

#### 4.14 PROCESO DE SELECCIÓN ACTUAL

A continuación se da a conocer todo el procedimiento de contratación y selección de personal que se realiza en Banco Continental S.A. (Regalado, Políticas y Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal, 2013):

1) Como llenar las vacantes (generalidades): al presentarse un puesto vacante o de nueva creación, el jefe del departamento interesado preparará una solicitud de reclutamiento de personal, enviando un correo electrónico con la solicitud del personal que necesita.

1.2) Cuándo se trate de la creación de una nueva plaza, se deberá hacer una gestión especial ante la vicepresidencia ejecutiva y/o presidente ejecutivo donde se especifique el nombre de la plaza, de quien depende, nivel salarial y las razones por las cuales se está solicitando la creación de la misma.

1.3) En los procesos de contratación de Banco Continental S.A. se deben evitar contratar: familiares en primer grado de consanguinidad, ex empleados del banco (cesados por la misma), menores de 18 años de edad (excepto los autorizados por sus padres), extranjeros sin documentos legales, extranjeros si el banco ya excede el límite establecido por la ley.

1.4) Si el área de reclutamiento y selección, después de haber revisado sus registros y discutido la vacante con otros supervisores o jefes de departamento, llega a la conclusión que no existen candidatos idóneos dentro del banco para llenar la

plaza disponible, recurrirá entonces a obtener candidatos externos de cualquiera de las fuentes autorizadas.

- 1.5) En todas las fases del procedimiento, se hace necesaria una estrecha colaboración entre Desarrollo Organizacional y el Jefe del departamento donde se produjo la vacante.
  - 1.6) Por cada plaza vacante, es responsabilidad del Departamento de Desarrollo Organizacional presentar una terna de candidatos para la selección, a menos que se requieran como en el caso de cajeros más de dos plazas del mismo cargo, se podrá presentar el número de candidatos según plaza más un excedente de dos candidatos.
  - 1.7) El banco no contratará a personas que hayan sido condenadas por algún delito. Todo candidato deberá presentar su tarjeta de Antecedentes vigente o una constancia del juzgado respectivo.
- 2) Requisitos de aprobación: las contrataciones para cubrir estas vacantes son seleccionadas y recompensadas conjuntamente por el área de Desarrollo Organizacional y el jefe de departamento o unidad que necesita el empleado y será autorizada la contratación y asignación de salario por la vice-presidencia ejecutiva, tomando como referencia las escalas salariales establecidas y vigentes al momento de la contratación. Las contrataciones para llenar vacantes o nuevas contrataciones de posiciones ejecutivas necesitarán la aprobación de la vicepresidencia ejecutiva y/o el presidente de la Junta directiva según sea el caso.
- 2.1) puestos nuevos: si la posición solicitada no está incluida dentro de la estructura organizativa del banco, o si se trata de crear una nueva posición, o un número de plazas que ya funcionan, el jefe de departamento debe gestionar la justificación y soporte de la plaza brindando los detalles de las responsabilidades, características, y especificaciones de la nueva posición para gestionar la

autorización ante la vice-presidencia ejecutiva y junta directiva en casos que amerite. La descripción es revisada por la dirección de Desarrollo Organizacional, quien evaluará el requerimiento y complementará la información con nivel jerárquico, dependencia, escala salarial que aplica y trasladará el requerimiento a la vice-presidencia ejecutiva para su respectiva aprobación; habiendo satisfecho las necesidades anteriores y con base al correo electrónico o gestión escrita enviada y debidamente aprobada se trasladará el requerimiento al área de reclutamiento y selección para dar inicio al proceso de selección.

2.2) Fuentes de reclutamiento: se utilizan como fuentes de reclutamiento internas; el personal del banco: el propio personal del banco merece consideración especial para promoverlo a mejores puestos que queden disponibles, considerando aspectos tales como: experiencia, conocimientos y excelente trayectoria laboral. Si no encuentra candidatos adecuados o un cambio de esta naturaleza causa problemas en otros departamentos o áreas, es preferible recurrir al reclutamiento externo. A continuación algunos lineamientos para los jefes de departamentos o jefes de áreas:

2.2.1) Considerar en primer lugar el personal bajo su supervisión, antes de recurrir a otros departamentos, áreas o externamente.

2.2.2) En ningún momento debe ofrecer un puesto vacante a un empleado de otro departamento sin haber consultado al jefe inmediato de ese empleado y haber realizado el filtro de selección con Desarrollo Organizacional sobre la situación de dicho empleado en lo referente a salario, grado y desempeño con relación al nuevo puesto.

2.2.3) Deberá considerar en el orden siguiente a los empleados: empleados del mismo departamento que han sido o serán afectados por eliminación de puestos, empleados debidamente calificados y que ha criterio del

supervisor requieran desarrollar experiencia específica en un trabajo o área determinada, empleados del mismo departamento que hayan presentado solicitud de traslado, empleados de otros departamentos que hayan presentado solicitud de traslado, empleados temporales o ex - empleados que dejaron un buen récord de trabajo.

2.3) Fuentes de reclutamiento externa: los archivos del área de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, las ofertas de servicios, solicitudes y currículo previamente recibidos y adecuadamente clasificados, pueden constituir una buena fuente de reclutamiento.

2.3.1) Las recomendaciones de funcionarios y empleados: se puede recurrir a personal que haya demostrado lealtad e identificación con el banco, para solicitarle que indique personas de su conocimiento, que considere adecuadas para desempeñar el puesto vacante.

2.3.2) Bolsas de trabajo: se contara con un listado de instituciones como las Cámaras de Comercio e Industrias, Cámara Comercio Hondureño-Americana, Universidades, Institutos, Academias y Compañías Auditoras. Se realizaran entrevistas personales con directores de dichas instituciones con el objeto de formalizar las relaciones y de formarnos una imagen adecuada respecto a la institución.

2.3.3) Otras empresas similares al banco: frecuentemente las empresas tienen en sus archivos ofertas de servicios personales que no son aprovechables para sus necesidades y que facilitarían con gusto a empresas o instituciones amigas si se les solicita.

2.3.4) Base de datos electrónicas: existen en el mercado diferentes empresas que deben proveer el servicio de base de datos electrónica, misma que permiten hacer filtros de selección de acuerdo a las necesidades de la empresa.

2.3.5) Otros medios: en caso conveniente y necesario se podrá contar con el apoyo de otros medios como ser: anuncios en los periódicos, personas que acuden a solicitar trabajo a la institución o agencias de colocaciones.

3) Pasos para la contratación: se detalla el proceso diseñado en el área de reclutamiento y selección para la contratación de personal de primer ingreso ya sea para cubrir una vacante de una plaza existente o de una nueva plaza:

3.3.1) Llenar la solicitud de empleo: cuándo se contactan candidatos que por su perfil pueden aplicar a la plaza vacante, el primer paso es llenar la solicitud de empleo completamente y entregar una copia de su hoja de vida actualizada, en esta etapa el oficial de Reclutamiento que este manejando el proceso debe revisar; que las aspiraciones salariales del candidato estén dentro del rango de la plaza, comparar historial laboral reportando en la aplicación versus el reportado en su hoja de vida para detectar si no hay incoherencias.

3.3.2) Aplicación de entrevista filtro de seguridad: una vez se confirma que el candidato puede aplicar a la plaza, se procede a gestionar la entrevista filtro con el área de seguridad. Este se convierte en el segundo paso con el objetivo de evitar realizar un proceso completo y que al final no pase este importante filtro. Durante este filtro se hace una entrevista presencial con representantes de seguridad, se firma una autorización para que en caso de ser necesario se pueda aplicar un estudio poligráfico, se evalúa el entorno familiar y social del candidato, así como su proyección personal; cuando el área de seguridad rechaza un candidato no hay opción de continuar el proceso de selección con él.

3.3.3) Aplicación de pruebas filtro: existe una batería de pruebas psicométricas asignadas a cada cargo que se contrata dentro de la institución. Dentro de estas baterías existen pruebas filtros que arrojan información indispensable

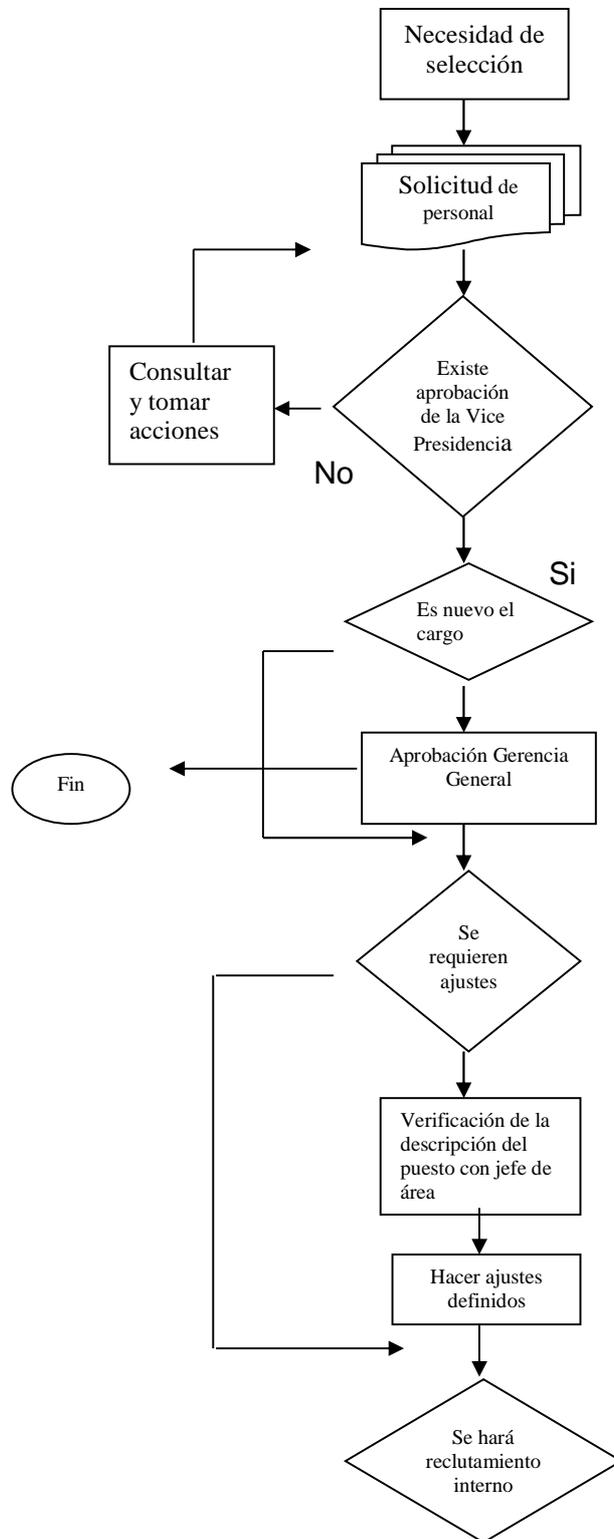
que el candidato debe poseer para poder aplicar a una plaza; para cajero Terman, Negocios Ventas y Gerencia Inventario y auto percepción laboral; si el candidato obtiene resultados satisfactorios en estas pruebas filtros se debe continuar con la aplicación del resto de pruebas psicométricas según sea el cargo. Para este fin el Banco se apoya en el sistema de pruebas psicométricas ARMstrong©.

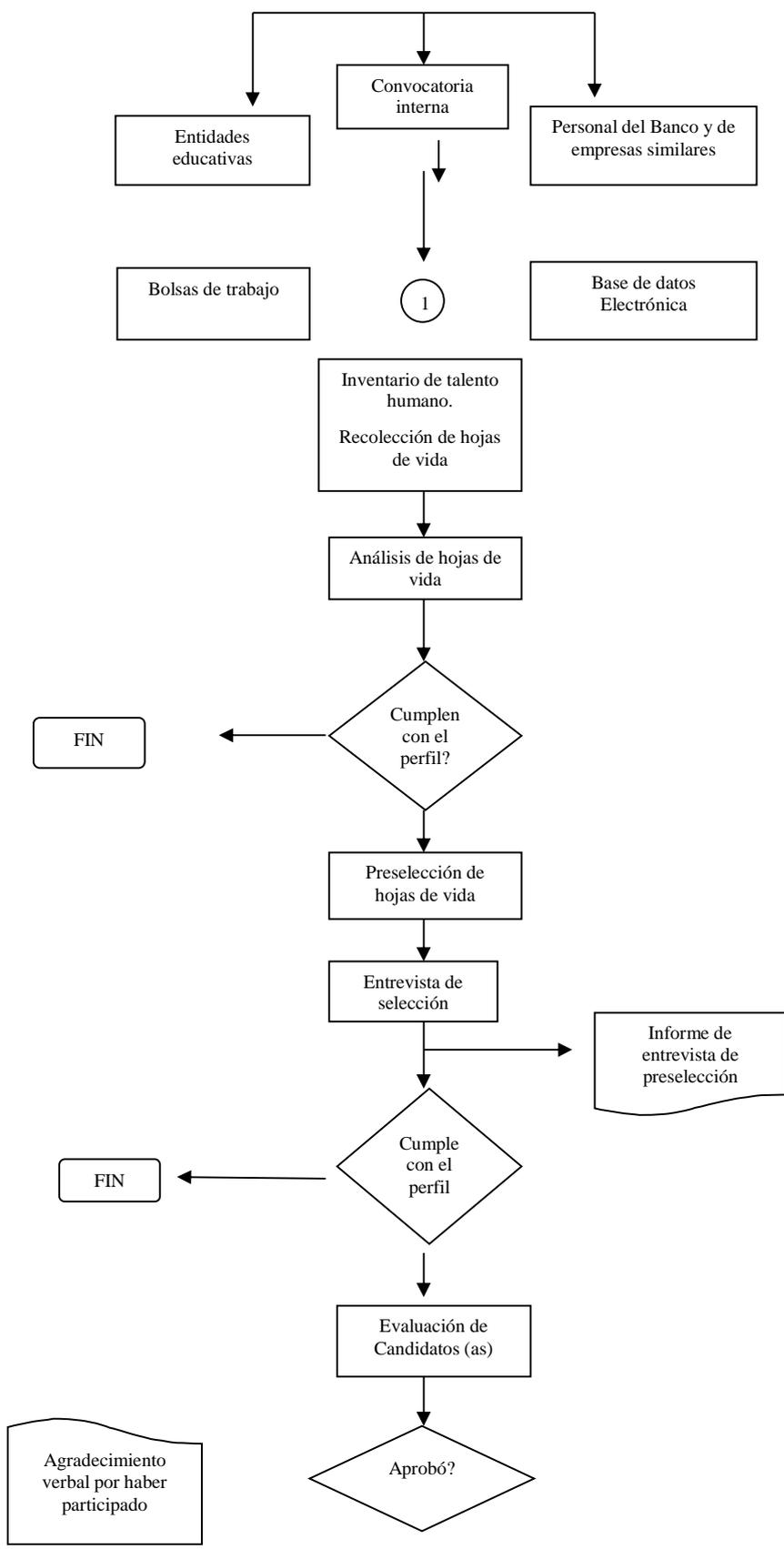
- 3.3.4) Si el candidato aprueba los pasos anteriores, el oficial de reclutamiento debe proceder a mencionar detalles del cargo al que aplica, las funciones del mismo, de qué área depende, condiciones del empleo, salario, compensación, variable (si aplica), horarios y locaciones para que el candidato decida si desea continuar en el proceso de selección.
- 3.3.5) Brindar el listado de requisitos de documentos que debe proporcionar el candidato para poder continuar con su proceso de selección como ser: fotocopia de tarjeta de identidad, copia del carnet del seguro social (si lo tiene), tarjeta de salud reciente, dos fotografías tamaño carnet, fotocopia de los títulos obtenidos, constancias de trabajos anteriores, tres referencias personales (no deben ser familiares), constancia de antecedentes penales vigente, constancia de antecedentes policiales vigente, croquis detallando la dirección y ubicación de su vivienda.
- 3.3.6) Pre certificación de jefe inmediato para saber a qué candidatos se inclinan más. Una vez que el oficial de reclutamiento tiene lista la terna de candidatos, se presentan los expedientes al jefe inmediato para revisión y para que indique que candidatos considera ideales para el puesto vacante y cuales desea entrevistar. De igual forma se puede dar el caso de que el jefe inmediato decida que ninguno de los candidatos cumple con el perfil exactamente y desee que le busquen nuevas opciones.

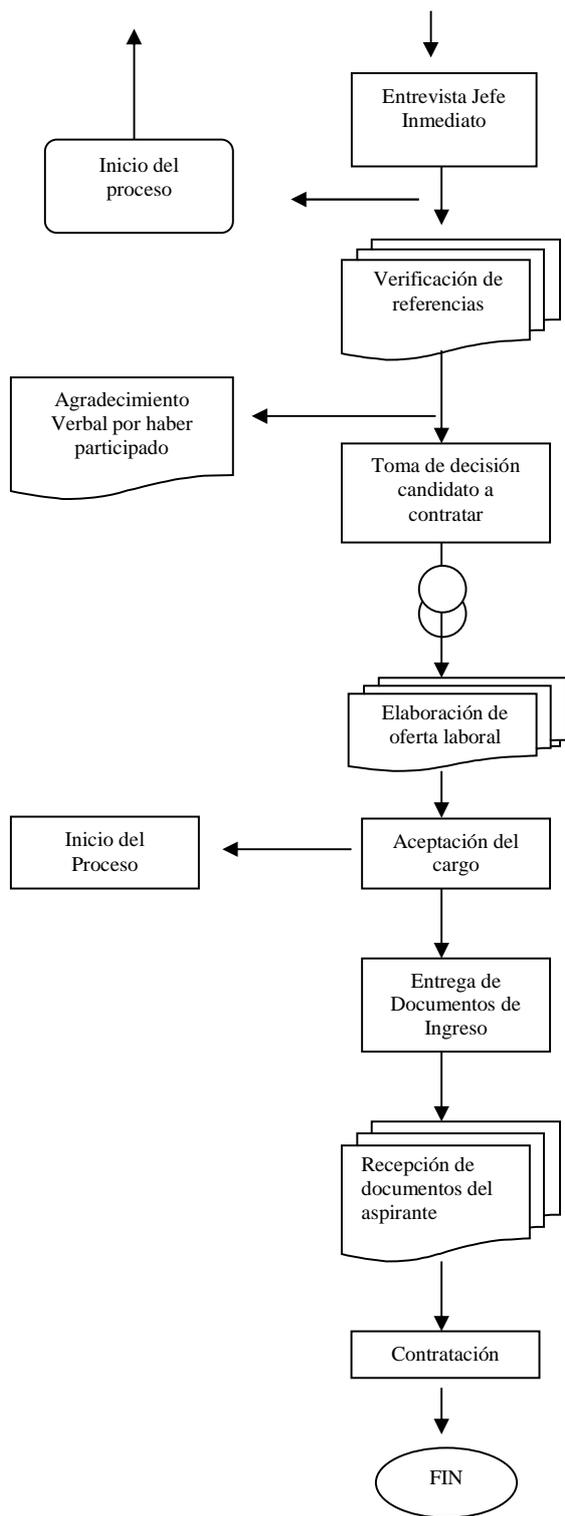
- 3.3.7) Confirmación de referencias laborales como personales: el oficial de reclutamiento debe proceder con la verificación de referencias tanto laborales como personales del candidato seleccionado por el jefe inmediato. Cuando el candidato fue recomendado por algún empleado actual del banco, se debe incluir dentro de las referencias personales una referencia del empleado que le recomendó. En las referencias personales el oficial de reclutamiento debe asegurarse que las personas a las que llame no sean parientes cercanos del candidato, en las referencias laborales, el banco se abstiene de confirmar las referencias del empleo actual del candidato hasta que este ya forme parte del equipo de trabajo, se deben verificar al menos las referencias de empleo de los últimos cinco años atrás al año en vigencia.
- 3.3.8) Entrevista Socio económica: el oficial de reclutamiento debe realizar una entrevista socioeconómica al candidato donde se evalúan los siguientes pasos: datos generales, estructura familiar, área de salud, área escolar, área laboral, área económica, área social y para finalizar el resumen de las áreas realizado por el oficial de reclutamiento. El propósito de la entrevista socioeconómica es obtener información que permita conocer a la persona y su posible trayectoria.
- 3.3.9) Coordinar la entrevista con el jefe inmediato: esta entrevista es uno de los pasos más importantes de la selección. Es en esta etapa donde el jefe de departamento tendrá la oportunidad de evaluar a fondo la personalidad, experiencia, fortalezas y oportunidades de mejora del candidato y basada en la misma toma la decisión de darle la oportunidad al candidato entrevistado o de seguir buscando opciones. El entrevistador deberá obtener del candidato información sobre los aspectos siguientes; la capacidad profesional para el puesto por medio de la narración de sus experiencias en las actividades realizadas posteriormente, la disposición para trabajar en equipo, la razón por la que dejó o quiere dejar su actual empleo y tratar de identificar mediante

preguntas específicas sobre todo de situaciones vividas si posee las competencias requeridas para el cargo.

A continuación un diagrama de flujo del proceso de selección de Banco Continental.







**Figura 24.** Proceso de Selección de Banco Continental S.A.

#### 4.16 COMPROBACIÓN DE LA H<sub>0</sub>

Para llevar a cabo la prueba de hipótesis fue necesario determinar si los datos se distribuyen normalmente. El cuadro muestra dos resultados: la prueba de Kolmogorov-Smirnov y la prueba de Shapiro-Wilk. La prueba de Kolmogorov-Smirnov que se utiliza para probar los conjuntos de datos grandes, mientras que la prueba de Shapiro-Wilk es más apropiada para una muestra más pequeña, como 50 números o menos. Si la columna "Sig" de cualquiera de las pruebas es superior a 0.05, los datos se distribuyen normalmente, si la distribución es menor a 0.05 la distribución no es normal.

**Tabla 3. Pruebas de Normalidad**

14. ¿Considera que ha habido errores en el personal seleccionado?	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.	
13. ¿De acuerdo a su experiencia como considera que ha sido el trabajo en cuanto a la selección de personal?	Si	.442	27	.000	.615	27	.000
	No	.369	14	.000	.639	14	.000

Posteriormente el programa llevo a cabo la prueba de chi-cuadrado el objetivo de esta prueba fue comprobar la hipótesis mediante el nivel de significación, por lo que sí el valor de la significación es mayor o igual que el Alfa (0.05), se acepta la hipótesis, pero si es menor se rechaza dando el resultado siguiente:

**Tabla 4. Prueba de Chi cuadrado**

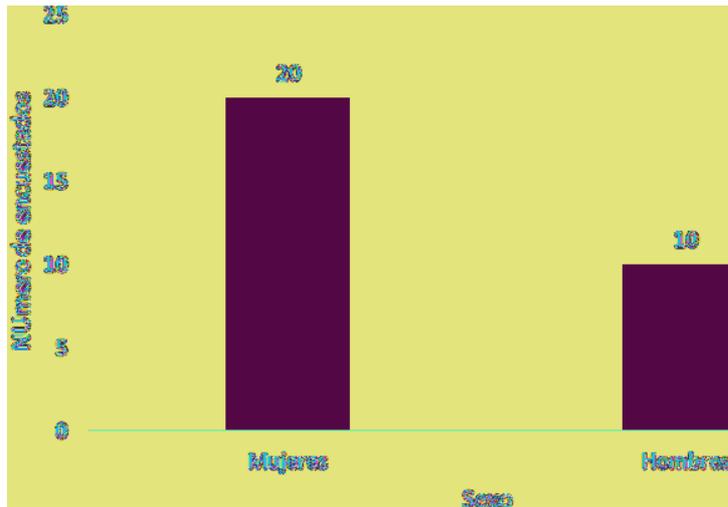
	14.¿Considera que ha habido errores en el personal seleccionado?
Chi-cuadrado	1.850
Gl	2
Sig. asintót.	.397

- a. Prueba de Kruskal-Wallis
- b. Variable de agrupación: 13.¿De acuerdo a su experiencia como considera que ha sido el trabajo en cuanto a la selección de personal?

Basado en el valor obtenido de Alfa en la prueba de chi-cuadrado la hipótesis Ho: según la perspectiva de los empleados actuales de Banco Continental S.A. el proceso de selección de personal no tiene influencia en errores de elección de empleados, se acepta porque el valor de P es mayor que el nivel de significancia.

## 4.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CANDIDATOS

A continuación se muestran los datos relevantes encontrados en la encuesta que se realizó a treinta candidatos, mostrando los resultados encontrados en la misma.



**Figura 25. Sexo**

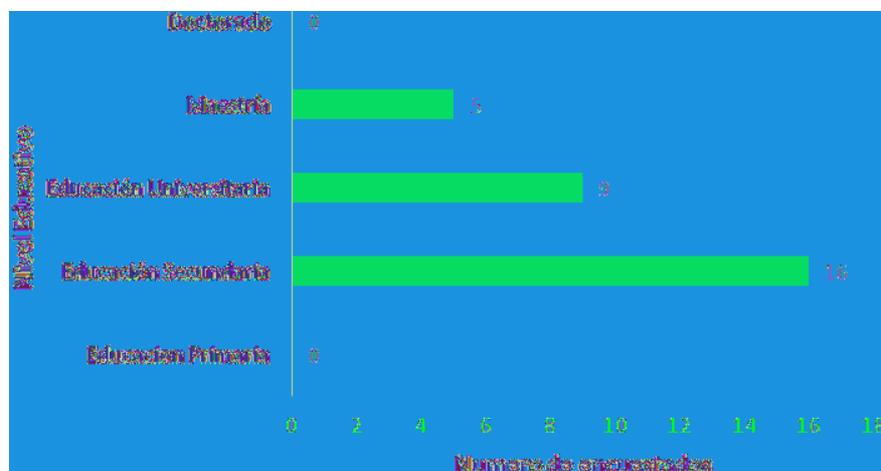
De las treinta entrevistas realizadas a los candidatos que buscan empleo en Banco Continental S.A., veinte fueron mujeres y diez fueron hombres, lo que en porcentaje representa un 67% y 33% respectivamente. Realizando cruces de variables resulta la siguiente información:

**Tabla 5. Cruce de variables Sexo/Edad**

1. ¿cuál es su sexo? \* 2. ¿Qué edad tiene?  
Recuento

		2. ¿Qué edad tiene?			Total
		18 a 25	26 a 40	41 a 55	
1. ¿cuál es su sexo?	Hombre	2	4	4	10
	Mujer	10	6	4	20
Total		12	10	8	30

La tabla número cinco dice que de las treinta personas entrevistadas doce oscilan entre las edades de 18 a 25 años, diez entre 26 a 40 años y ocho personas entre 41 a 55 años, la mayor cantidad de personas que buscan empleo se encuentran en edades de entre los 18 a 40 años y, una población relativamente joven y en su mayoría del género femenino.



**Figura 26. Nivel Académico Candidatos**

Se pudo observar que la mayoría de candidatos entrevistados presentaban un nivel educativo secundario, lo que les obstaculiza las oportunidades de empleo, en un país donde la demanda de empleo es mucha y la oferta poca, las empresas tienen mucho de donde escoger pues para un solo puesto se reciben grandes cantidades de currículum y siempre se selecciona a la persona que tenga el mejor perfil y aptitudes para el puesto, por lo que el proceso de selección se vuelve más lento al haber más candidatos que evaluar pero esto le da la oportunidad a la empresa de tener varios candidatos para entrevistar.

Realizando cruces entre las variables nivel educativo y salario actual se muestra la siguiente tabla:

**Tabla 6. Cruce de variables Nivel Académico/Salario**

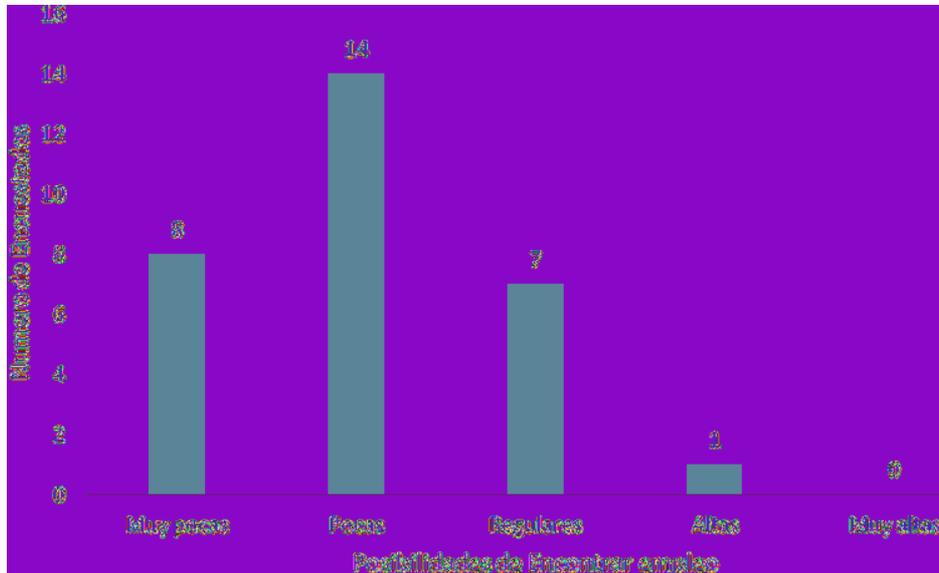
3. ¿Qué tipo de estudios académicos tiene usted? \* 4. ¿Cuál es su salario?

Recuento

		4. ¿Cuál es su salario?					Total
		L. 6001 a 8000	de L.8,001 a 10,000	de 10,001 a 12,000	de 12,001 o mas	No estoy trabajando actualmente	
3. ¿Qué tipo de estudios académicos tiene usted?	Educación Secundaria	1	8	0	6	1	16
	Educación Universitaria	2	0	4	3	0	9
	Maestría	0	0	1	4	0	5
	Total	3	8	5	13	1	30

Se muestra en la tabla de cruce entre las variables nivel académico y salario actual, que aunque la mayoría de candidatos encuestados poseían un nivel educativo secundario sus sueldos no son tan bajos en comparación con las personas que tienen estudios superiores completos, esto se puede dar por que un candidato tenga antigüedad laboral lo que ocasiona que tenga aumentos de sueldo sin necesariamente tener un título universitario.

A continuación los resultados sobre las diferentes opiniones de en relación a las posibilidades de encontrar empleo actualmente:



**Figura 27. Posibilidades de encontrar empleo**

22 de los 30 entrevistados lo que representa un 73% dicen que las posibilidades de encontrar empleo están dentro de muy pocas a pocas, 7 personas un 23% dice que las posibilidades de encontrar empleo son regulares y tan solo 1 persona 4% dice que las posibilidades son altas, las personas que buscan empleo día con día comentan que dejan su currículum vitae en la mayoría de las empresas, pocas veces son entrevistados y casi nunca después de una entrevista los vuelven a llamar, en Banco Continental si se requiere de un candidato se buscan varios de ellos y se llaman para una entrevista corta y la realización de pruebas psicométricas que si no son aprobadas se termina por completo el proceso de selección de esa persona.

Realizando cruces entre las variables Nivel educativo y posibilidades de encontrar empleo se muestra la siguiente tabla de contingencias:

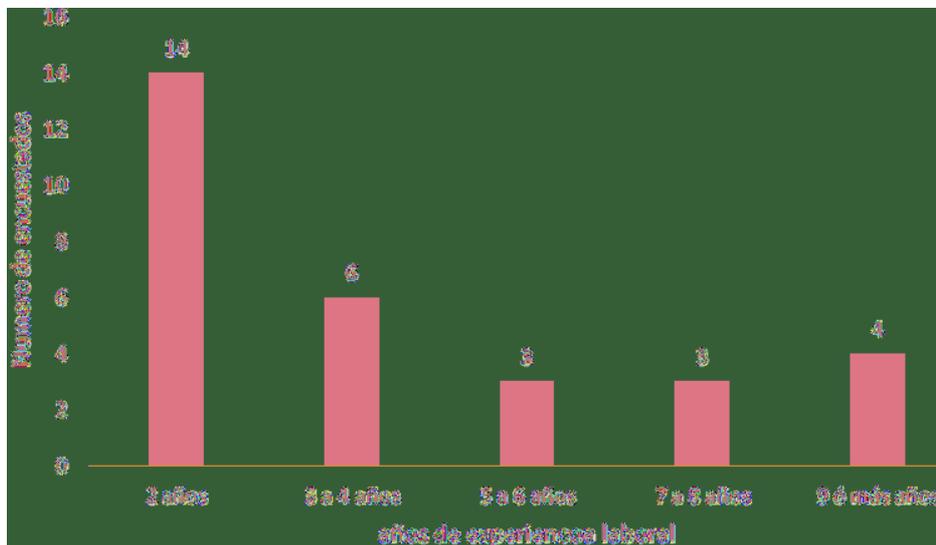
3. ¿Qué tipo de estudios académicos tiene usted? \* 6. ¿Cómo considera las posibilidades de encontrar empleo?

**Tabla 7. Cruce de variable Posibilidades de Empleo/Nivel Académico**

		6. ¿cómo considera las posibilidades de encontrar empleo?				Total
		muy pocas	pocas	regulares	altas	
3. ¿Qué tipo de estudios académicos tiene usted?	Educación Secundaria	4	6	5	1	16
	Educación Universitaria	3	4	2	0	9
	Maestría	1	4	0	0	5
Total		8	14	7	1	30

Analizados los datos de la tabla que muestra que las personas que se consideran tener mayor oportunidad de ser empleados son las que tienen un nivel educativo de secundaria, ya que las personas que poseen un título universitario y maestría consideran que las posibilidades de encontrar empleo son muy pocas, lo que es una realidad en la actualidad.

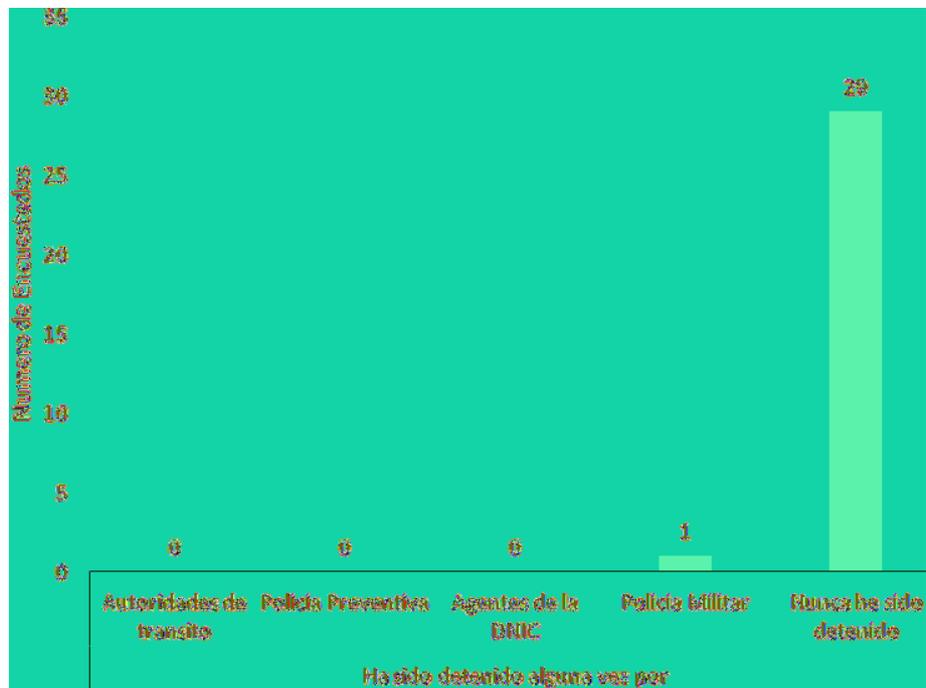
A continuación se reflejan los resultados en relación a la experiencia laboral con la cual cuentan los candidatos:



**Figura 28. Experiencia Laboral**

Se muestra en la figura 28 la experiencia laboral de la mayoría de los encuestados, que se encuentra entre los dos años, la experiencia laboral es uno de los requisitos más importantes que busca una empresa debido a que esto les evita gastos en entrenamiento alargado y a la vez los candidatos tienen los conocimientos necesarios para poder comenzar a ejercer el puesto para el cual son contratados. Los encuestados mencionaban su molestia en que las empresas exijan experiencia laboral cuando no les dan la oportunidad de adquirirla.

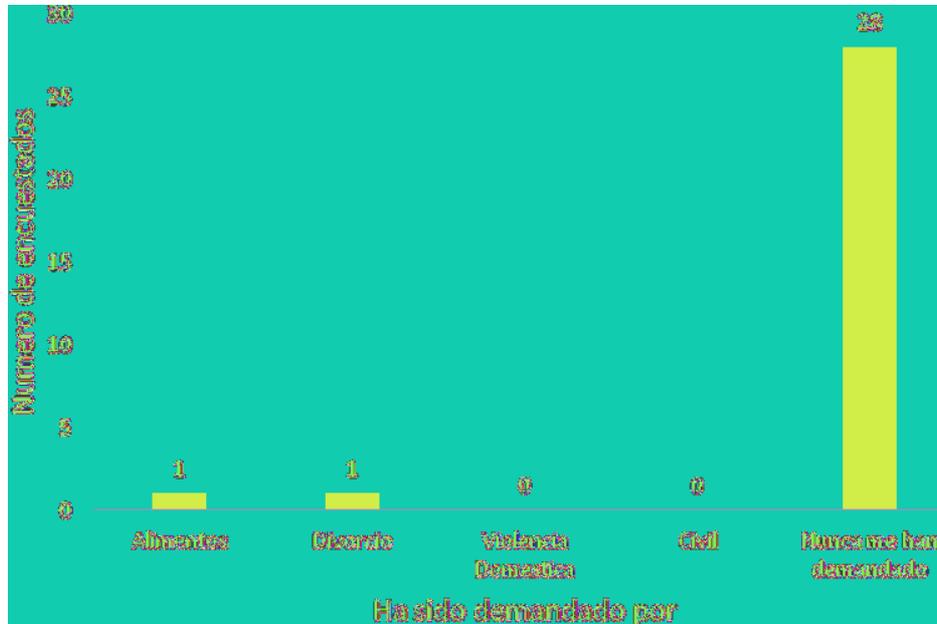
A continuación los resultados referentes a los antecedentes penales o policiales de los candidatos:



**Figura 29. Antecedentes Penales o Policiales**

El 99% de los encuestados no tiene antecedentes penales ni policiales, las personas que buscan empleo saben que si tienen fichas delictivas no serán contratados en una institución, las demandas de alimentos y de divorcio no son causas para no contratar a una persona. Las empresas tienen mucho cuidado de revisar las constancias emitidas por la policía y los juzgados porque pueden ser constancias falsificadas.

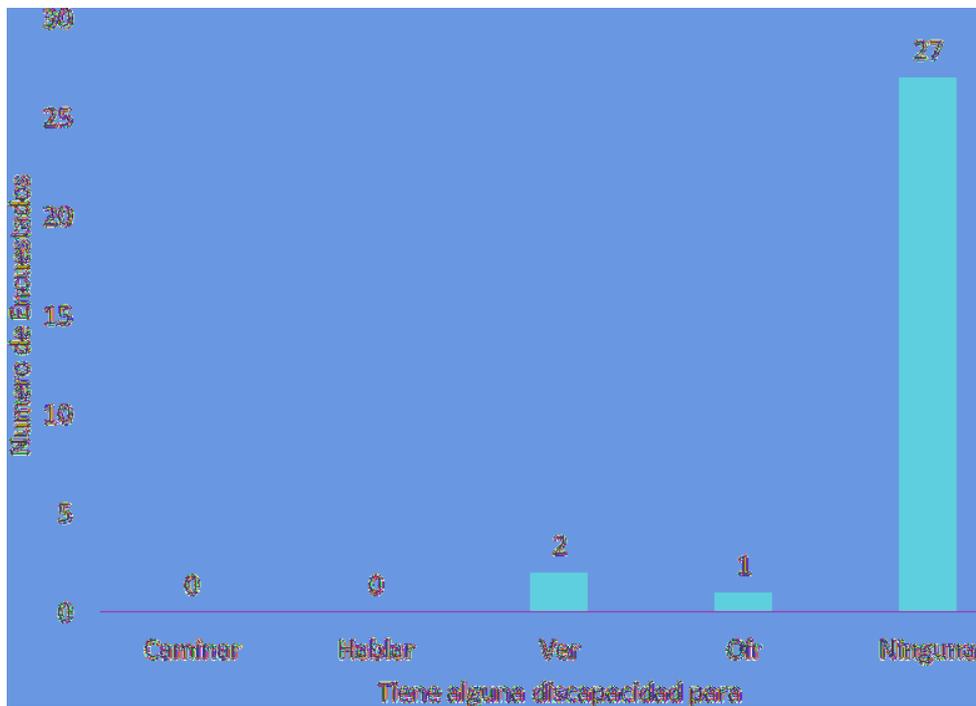
A continuación los resultados referentes a posibles demandas que hayan sufrido los candidatos:



**Figura30. Demandas**

Como se mencionó en la figura anterior las demandas de divorcio y de alimentos no son factores para la no contratación de una persona. Generalmente las personas que evita contratar una empresa son personas que han demandado a la empresa donde anteriormente trabajaron o que formaron o trataron de formar parte de un sindicato esto por parte de la empresa privada. De las personas que se encuestaron en su mayoría no han sido demandados.

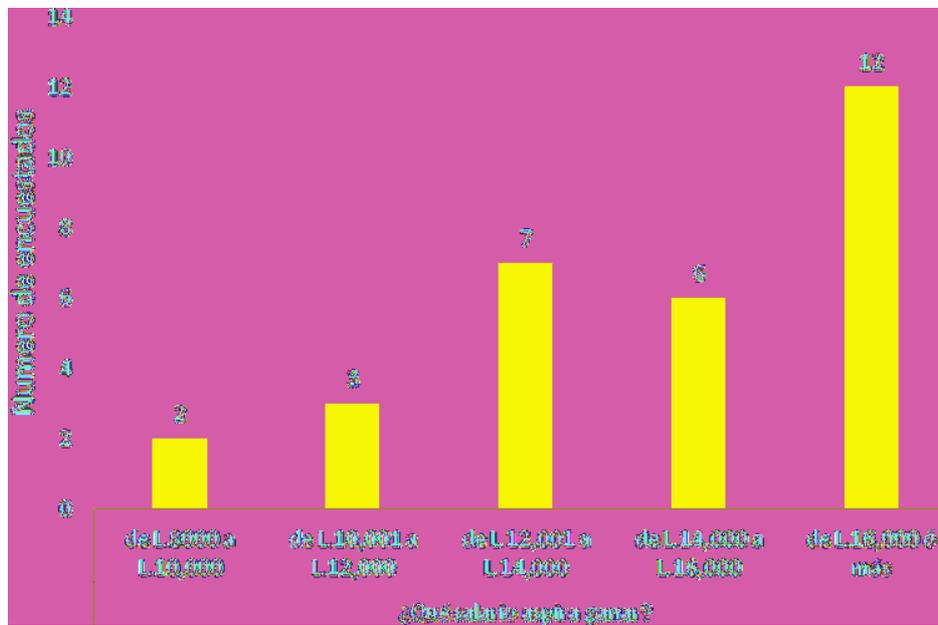
A continuación los resultados encontrados en relaciona alguna discapacidad sufrida por los candidatos:



**Figura 31. Discapacidades**

Los candidatos entrevistados no mostraron tener discapacidades físicas graves, Banco Continental no tiene discriminaciones con personas que posean alguna discapacidad, prueba de ello es que existen empleados que poseen discapacidades físicas pero con suficiente capacidad mental e intelectual para realizar sus funciones.

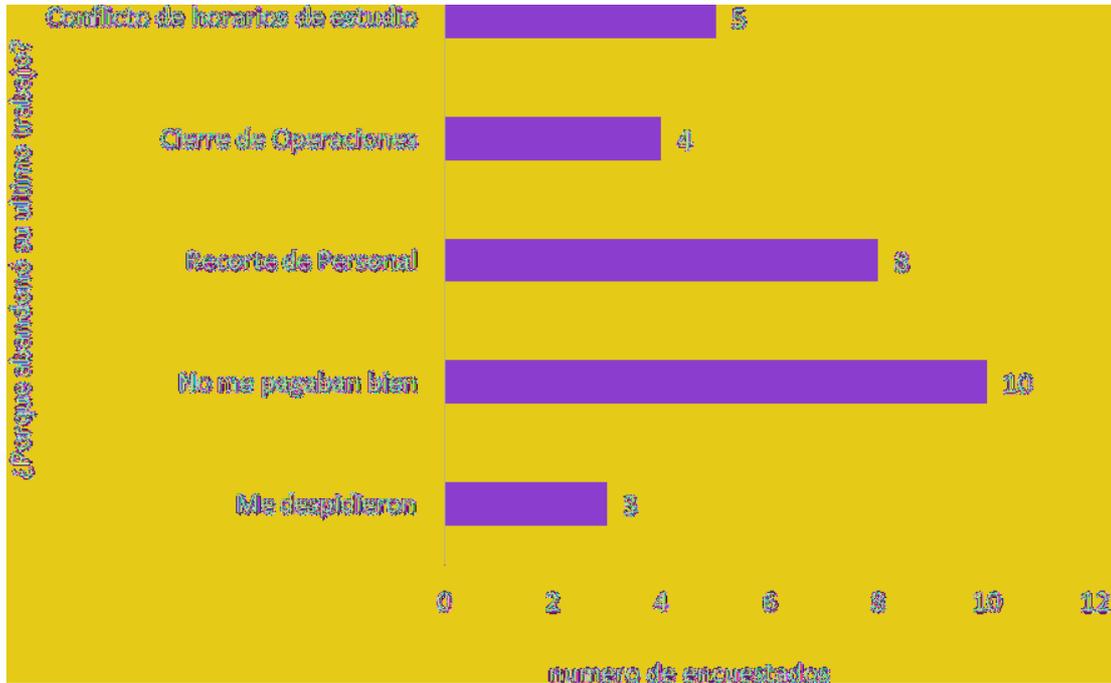
A continuación se reflejan los salarios a los cuales aspiran los diferentes candidatos al momento que buscaron empleo:



**Figura32. Aspiración Salarial**

Se muestra en la figura 32 que la mayor parte de candidatos aspiraban a ganar L.16,000 o más, sin embargo se muestra que los otros candidatos dispersan el valor de su aspiración salarial pues de acuerdo a su nivel educativo las empresas evalúan el valor del sueldo a pagar.

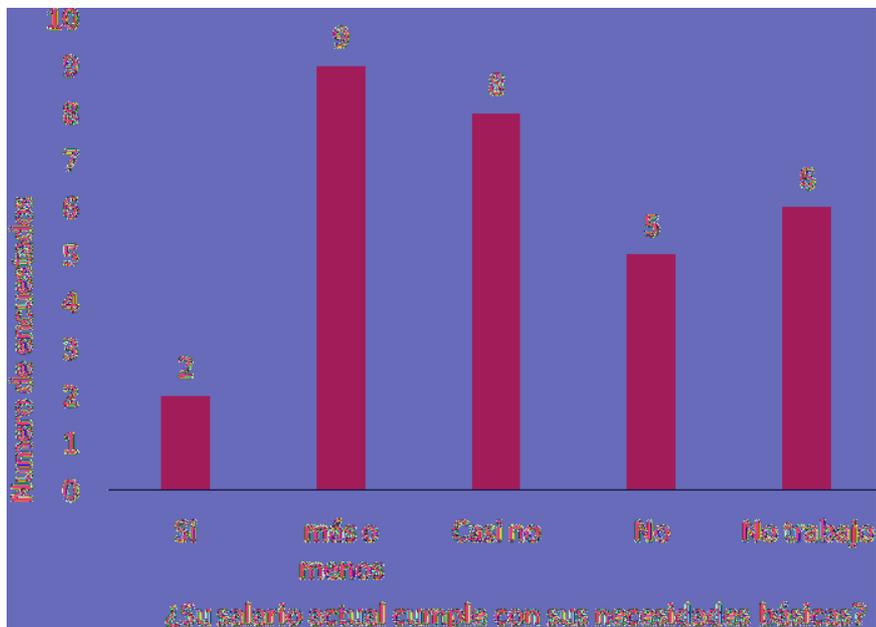
A continuación las razones que llevaron a los candidatos a abandonar su último empleo:



**Figura 33. Razón de abandono de último empleo**

En este gráfico se puede observar que diez personas abandonaron su empleo anterior porque no les pagaban el salario que ellos consideraban como bueno. Este es uno de los mayores índices de rotación de personal que tienen las empresas, en muchas ocasiones y debido a tantos impuestos que tienen que pagar las empresas, estas se ven obligadas a no aumentar el sueldo constantemente a sus empleados algunos de los empresarios llegan a medidas extremas como es el cierre de operaciones de la empresa.

A continuación los resultados obtenidos en relación a si el sueldo actual cubre sus necesidades básicas para vivir:



**Figura 34. Sueldo actual versus necesidades básicas**

Se observa en la figura que solamente dos de los encuestados dijeron que su sueldo actual cubre sus necesidades básicas, 22 de los encuestados opinaron que su sueldo actual no cubre sus necesidades básicas, cada día el costo de vida se hace más elevado y los sueldos responden menos a las necesidades de las personas que andan en busca de una manera de generar ingresos para ellos y sus familiares, esto los obliga a aceptar sueldos que están por debajo de su nivel de educación ocasionando que se vuelvan menos caros para las empresas. Existe en Banco Continental un rango salarial de acuerdo a los puestos, nivel de educación y experiencia para poder ser atractivos para los candidatos potenciales.

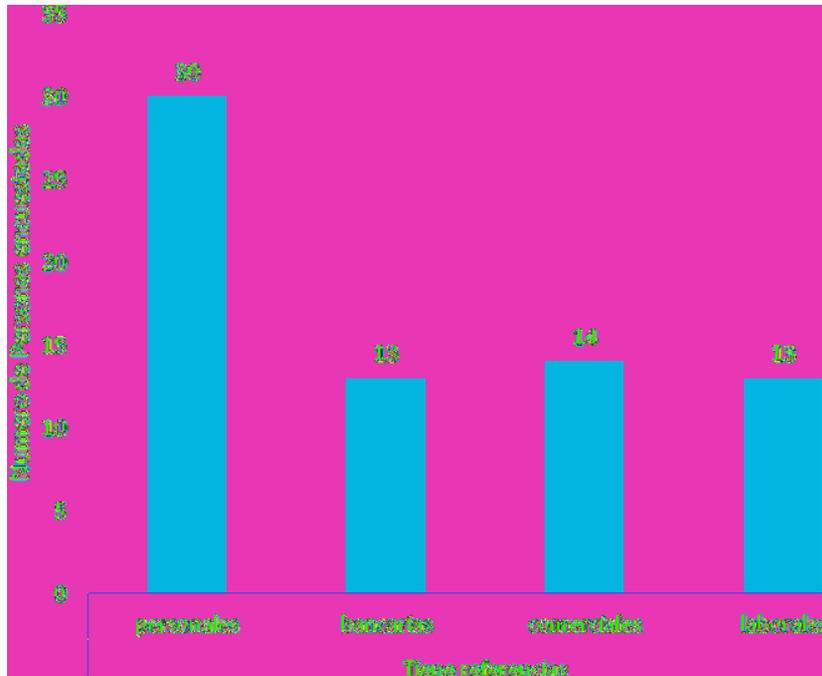
A continuación los resultados sobre el sector donde realizaron sus estudios los candidatos:



**Figura 35. Realización de estudios**

Como se muestra en la figura, 21 de los encuestados representaron que un 70% realizó sus estudios en instituciones públicas y 9 de los encuestados lo que representa el 30% en instituciones privadas, en Honduras la educación pública ha ido decayendo por lo que para algunos puestos son preferiblemente cubiertos por candidatos que por lo menos hayan finalizada sus estudios en instituciones privadas e inclusive en el extranjero, ya que sus conocimientos son más amplios y la experiencia adquirida en otros países la implementan en la institución para la cual serán contratados.

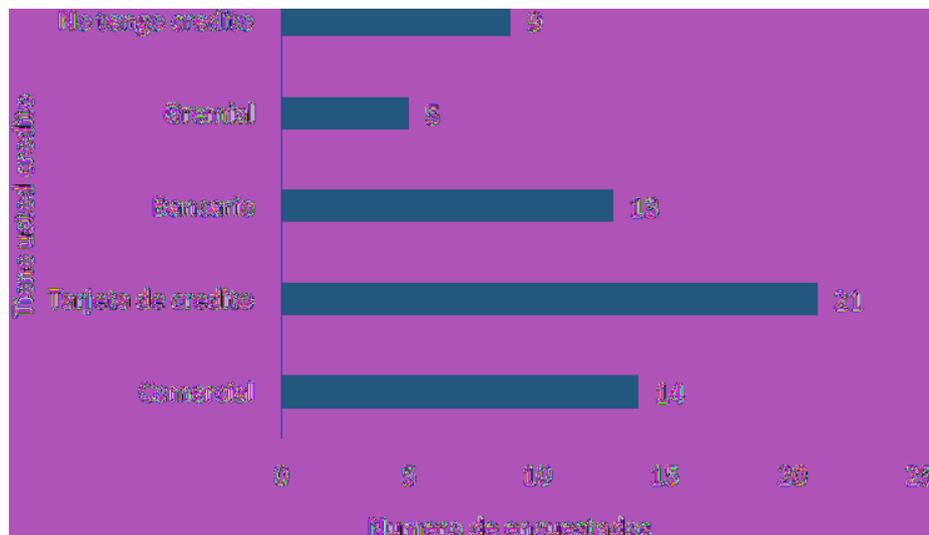
A continuación los resultados en cuanto a que tipo de referencias poseen los candidatos:



**Figura 36. Referencias**

Se observa en la figura que el 100% de los encuestados tiene referencias personales, estas referencias son otorgadas generalmente por amigos o conocidos de las familias, las referencias bancarias se obtienen cuando un candidato posee un producto o servicio en una institución financiera, la referencias comerciales se obtienen cuando una persona realiza una compra de un servicio o producto en un establecimiento de rubro diferente al financiero, por ejemplo tiendas de electrodomésticos y las referencias laborales se les otorgan a las personas cuando dejan de laborar para la empresa o cuando simplemente son solicitadas por un empleado.

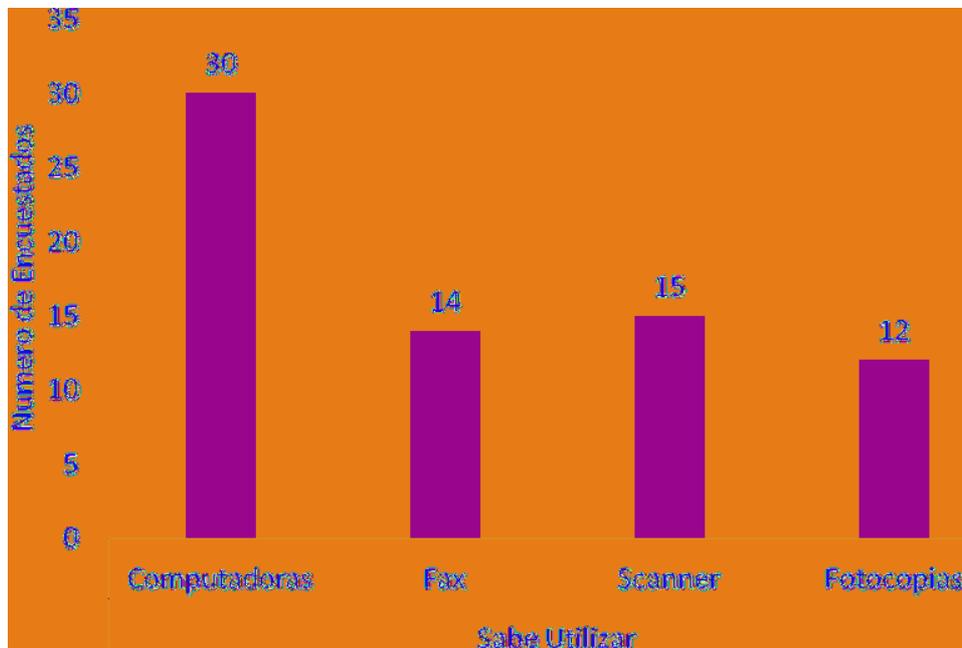
A continuación los resultados obtenidos en relación a la cantidad de candidatos que cuentan actualmente con algún crédito comercial o bancario:



**Figura 37. Crédito**

Cómo se muestra en la figura 37 la mayoría de personas encuestadas tenían crédito ya sea comercial, bancario o gremial, es importante mencionar que en Banco Continental S.A. para algunos puestos es indispensable que el candidato no esté sobre endeudado pues es considerado como un riesgo para la institución por el tipo de rubro a la que se dedica la empresa. Ha sucedido que en áreas como las de caja, los cajeros o gerentes están con sobre endeudamiento ocasionándoles un alto nivel de estrés por no poder hacerle frente a sus deudas esto les puede ocasionar desconcentración en sus labores diarias y puede llevarlos hasta la tentativa de robo a la institución, razón por la cual se prefiere no ingresar a personas con altos índices de endeudamiento ósea que su endeudamiento no esté de acorde con sus ingresos.

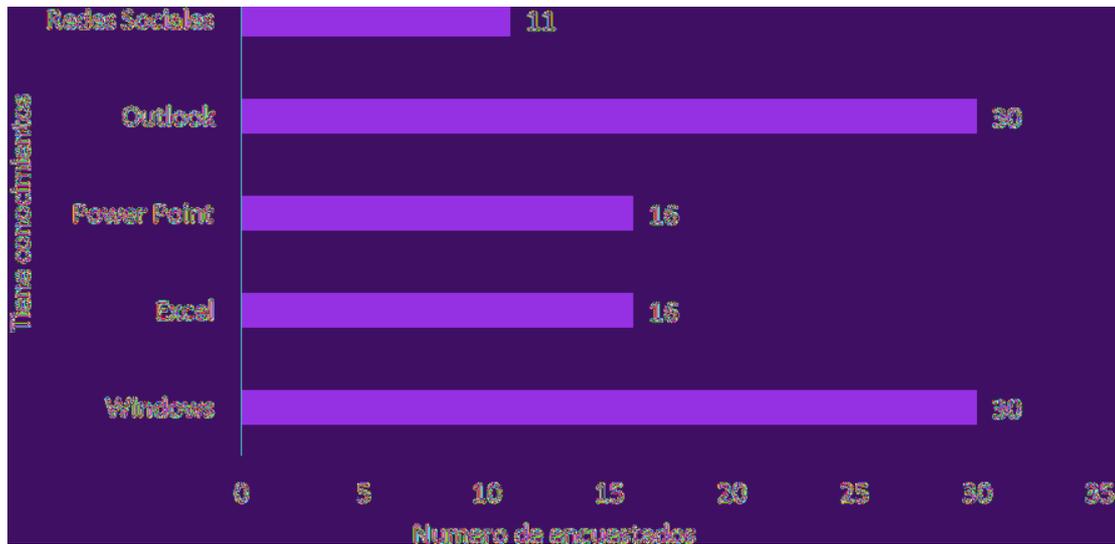
A continuación se refleja que tipo de equipo tecnológico que manifestaron operar los candidatos:



**Figura 38. Manejo de Equipos**

Se observa en la figura 38 que el 100% de las personas encuestadas sabían manejar computadoras, el 46% sabían manejar fax, el 50% sabían manejar scanner y el 40% sabían usar computadoras. En la actualidad el uso de equipo tecnológico es de mucha importancia, día con día la tecnología innova y con ello las empresas siempre deben estar a la vanguardia en tecnología prueba de ello es que hace unos años atrás en las instituciones los exámenes psicométricos se realizaban de una manera manual ahora se realizan de forma electrónica y si las personas no tienen los conocimientos básicos en computación no pueden obtener una buena calificación por muy buena que la persona parezca.

A continuación los resultados en relación a los paquetes tecnológicos que sabían utilizar los candidatos:



**Figura 39. Conocimientos**

Se muestra en la figura 39 que la mayoría de candidatos encuestados tenían conocimientos en paquetes computacionales, correo electrónico y redes sociales, como se mencionó en la figura anterior actualmente la tecnología avanza rápidamente y tanto las empresas como las personas deben estar actualizadas con estos cambios, las redes sociales se han convertido en una fuente muy alta de publicidad e invitan a las personas a unirse a ellos y ser sus seguidores.

Los conocimientos en programas como Excel, Word, Outlook, son muy importantes ya que son medios que se utilizan diariamente.

## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se presentan las conclusiones derivadas del análisis de los resultados obtenidos. Así mismo, se brindaron las recomendaciones para mejorar los procesos de selección en Banco Continental S.A., resaltando la información relevante obtenida y los aspectos derivados del análisis crítico de esta, finalmente se presentaron las recomendaciones que son las acciones a realizar, planteadas de forma directa a los ejecutivos, recomendaciones que van de acorde a los datos y las conclusiones obtenidas.

### **5.1 CONCLUSIONES**

Luego de obtener los resultados de la investigación se establecen en base a los objetivos planteados al inicio de la misma las siguientes conclusiones:

- 1) Banco Continental S.A. es una e empresa que le brinda estabilidad laboral a sus empleados.
- 2) La política de Ascensos internos está muy bien establecida incentivando, así la sana competencia éntrelos empleados.
- 3) Los procedimientos de selección y contratación son estándar para la mayoría de contrataciones.
- 4) La parte más difícil para el personal que se contrató fueron los exámenes psicométricos, aun así los empleados están de acuerdo en la aplicación de los mismos, pero a la vez se debe hacer una revisión de los mismos.
- 5) El proceso de selección de personal está claramente definido y se trata de cumplir con las políticas establecidas en la política de reclutamiento y selección de personal.

- 6) Se concluye que los exámenes psicométricos son un buen filtro para escoger a los mejores candidatos de acuerdo al perfil de cada puesto.
- 7) Se concluye que mayor grado de estudio, menores son las posibilidades de encontrar oportunidades laborales.
- 8) No porque las personas tengan un nivel educativo de secundaria sus sueldos devengados son bajos, esto se puede dar por factores como la antigüedad laboral.
- 9) Las posibilidades de encontrar un empleo son percibidas como malas, por consiguiente poder tener experiencia laboral es un requisito que pocos pueden cumplir.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Basado en las conclusiones anteriores se sugirieron una serie de recomendaciones que permiten mejorar las prácticas de selección de personal en Banco Continental S.A. y a su vez tener un impacto positivo y cumplir con las políticas de selección de personal establecidas.

- 1) Se recomienda al Departamento de Desarrollo Organizacional continuar con la política de ascensos internos para que los empleados continúen con la estabilidad laboral que hasta el momento tienen.
- 2) Se recomienda al Departamento de Desarrollo Organizacional mantener el estándar de procedimientos de selección y contratación en todos los puestos futuros.
- 3) Se recomienda al Departamento de Desarrollo Organizacional continuar utilizando las pruebas psicométricas, y revisar las pruebas determinantes para verificar que estén midiendo lo que se quiere medir en cada perfil de puesto.

- 4) Se recomienda a Banco Continental seguir abriendo puertas a los hondureños que están en busca de una oportunidad laboral.
  
- 5) Se recomienda a Banco Continental S.A., la regionalización o tropicalización de la prueba psicométrica "Adaptación de la Escala de Inteligencia de Terman", a fin de adaptar ciertas preguntas a nuestro País y nuestra Cultura.

## Bibliografía

Aguero, Z. (Octubre de 2010). *Contribución a las Ciencias Sociales*. Obtenido de Breve esbozo histórico del proceso de selección: [www.eumed.net/rev/cccss/10/](http://www.eumed.net/rev/cccss/10/)

ArmSTRONG. (s.f.). *Manual de Usuario*. México, México.

Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.

Bernal, C. *Metodología de la Investigación para la Administración, la Economía, Humanidad y Ciencias Sociales*. Pearson Education.

*Biblioteca Universidad de Alcalá*. (s.f.). Obtenido de <http://www2.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/index.html>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: MacGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

CNN. (s.f.). Obtenido de <http://www.cnnexpansion.com>

Demand Media. (Septiembre de 2002). *La Voz de Houston*. Obtenido de <http://www.pyme.lavoztx.com>

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Decimo Primera ed.). México: PEARSON.

Dessler, G., & Varela, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.

Empleo. (s.f.). Obtenido de [www.empleo.com](http://www.empleo.com)

*Genesis.UAG.* (s.f.). Obtenido de <http://www.genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf>

*Google.* (21 de 01 de 2014). Obtenido de <http://centrodeartigos.com>

*Grupo de Innovación Educativa.* (s.f.). Obtenido de [www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS\\_0801B.pdf](http://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pdf)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

Hernandez, S., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. McGrawHill.

*Home Banking .* (s.f.). Obtenido de [www.bancon.hn](http://www.bancon.hn)

*Importancia de los Test Psicometricos.* (02 de 2011). Obtenido de <http://www.1kosf7.com>

Investigadores, T. d. (11 de junio de 2011). *Tesis de Investigacion*. Obtenido de Definición del problema de Investigación: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com>

Kaart, J. (2009). *Incorporación del individuo en las organizaciones*. Obtenido de <http://www.google.hn/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CCsQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.monografias.com%2Ftrabajos-pdf4%2Fincorporacion-organizaciones%2Fincorporacion-organizaciones.pdf&ei=Ltz7UsOiC4rukQfy44GwBg&usg=AFQjCNH1X1j7d6EPLMhqGsLe>

*La gran inciclopedia de economía.* (2006-2009). Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/capital-humano/capital-humano.htm>

*La web de los recursos humanos y el empleo.* (2006). Obtenido de <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>

Larousse Editorial. (2009). *The Free Dictionary.* Obtenido de <http://es.thefreedictionary.com>

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados.* México: Pearson Education.

Martínez, O., & Flores, M. (2009). *Código de Trabajo.* Tegucigalpa: O.I.M. EDITORIAL S.A. de C.V.

*Microsoft Office.* (s.f.). Obtenido de <http://office.microsoft.com/>

*Monografías .* (s.f.). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos59/mercado-trabajo/mercado-trabajo.shtml>

*Nuevos enfoques en selección de personal.* (s.f.). Obtenido de <http://www.sisbib.unmsm.edu.pe>

*Programas Estadísticos .* (s.f.). Obtenido de [www.psyco.uniovi.es](http://www.psyco.uniovi.es)

*Psicología.* (s.f.). Obtenido de [http://docencia.udea.edu.co/Psicologia/sel\\_personal.html](http://docencia.udea.edu.co/Psicologia/sel_personal.html)

Regalado, G. (5 de Febrero de 2014). (C. Colindres, Entrevistador)

Regalado, G. (2013). *Políticas y Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal.* San Pedro Sula.

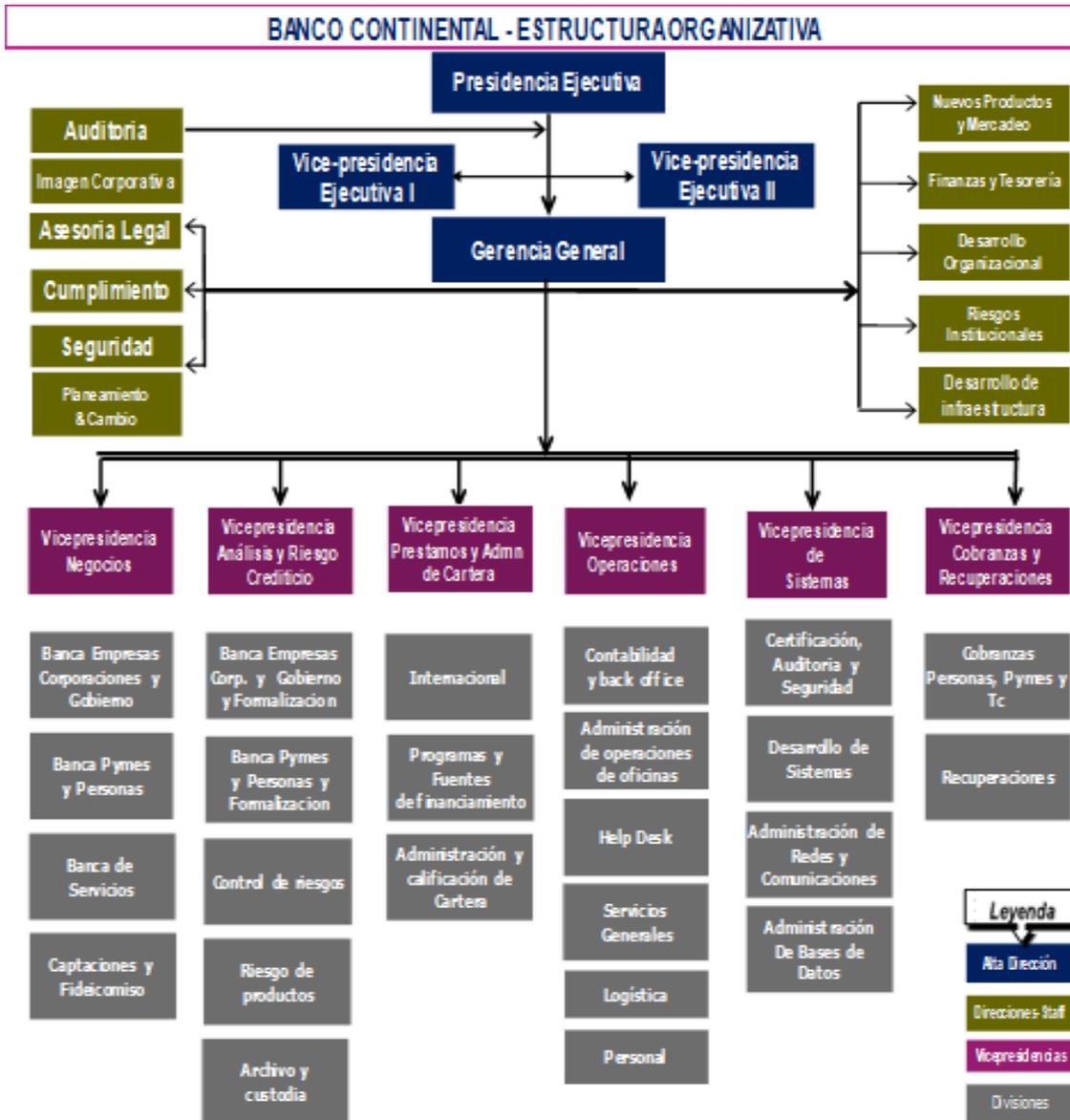
*Selección de Personal.* (s.f.). Obtenido de <http://admusach.tripod.com/doc/selecdepers.htm>

*Tanya Robertson.* (s.f.). Obtenido de <http://www.ehowenespanol.com/rotacion-personal>

Werther , W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos.* México: McGraw Hill/ Interamericana.

## ANEXOS

### Organigrama de Banco Continental S.A.



Ejemplos de respuesta a las entrevistas realizadas a los empleados.

### Supervisión de Agencias

- Ocho años de laborar para Banco Continental S.A.
- No ocupa el mismo cargo para el cual se le contrató
- Ha tenido tres o más puestos
- El proceso de selección que se le aplicó fue una entrevista con Recursos Humanos, aplicación de exámenes psicométricos, confirmación telefónica de la información proporcionada, visita domiciliaria y luego contratación.
- La parte más difícil fueron los requisitos que le solicitaron
- No está de acuerdo con los exámenes que se aplican actualmente, porque no dan un perfil de la persona, generalmente todos los resultados son similares.
- Considera que en el proceso de selección se debe cambiar el tipo de exámenes que se está aplicando.
- No debe existir una prueba determinante para el proceso de selección.
- Considera que se le debe dar más valor a las pruebas psicométricas que a la entrevista, porque es allí donde se estructura un perfil de la persona que se quiere contratar, es allí donde se dan cuenta de sus habilidades y aptitudes.
- De acuerdo a su experiencia considera que el trabajo de selección de personal de Banco Continental S.A. es bueno.
- Considera que ha habido errores en el personal contratado porque se contratan personas poco comprometidas y sin valores.

## Gerente de Prestamos

- 7 años de laborar para Banco Continental S.A.
- Actualmente ocupa el mismo cargo para el cual fue contratado.
- Ha tenido un puesto.
- El proceso de selección que se le aplicó fue llamadas telefónicas, entrevistas y exámenes.
- La parte más difícil fueron las entrevistas
- No está de acuerdo con los exámenes que se aplican porque algunas preguntas no se adaptan o no se entienden.
- Cree que se debe cambiar algo del proceso de selección porque las pruebas deben adaptarse a la realidad del país y de las necesidades del banco.
- Considera que no debe existir una prueba determinante en el proceso de selección.
- Opina que no se le debe dar más valor a las pruebas, porque en la entrevista se conoce la personalidad, el test lo manifiesta pero cuando se conoce la persona se tiene un mejor concepto.
- De acuerdo a su experiencia califica el proceso de selección de personal como bueno.
- Opina que en su área no ha habido errores de contratación de personal.

## Auxiliar del Departamento de Prestamos

- 6 años de laborar para Banco Continental S.A.
- Actualmente no ocupa el mismo cargo para el cual fue contratado.
- Ha tenido dos puestos.
- El proceso de selección que se le aplicó fue una entrevista con el gerente y luego varios exámenes psicométricos.
- La parte más difícil fue la entrevista
- Está de acuerdo con los exámenes psicométricos porque le parece que se miden de manera eficiente.
- Considera que si se debe cambiar alguna parte del proceso de selección como algunas preguntas de uno de los exámenes porque se relacionan mucho con México y no todas las personas conocen esta información.
- Considera que debe existir una prueba determinante en el proceso de selección.
- Las pruebas psicométricas y la entrevista deben tener el mismo valor, se complementan.
- De acuerdo a su experiencia considera que el trabajo de en cuanto al proceso de selección es calificado como bueno.
- Opina que si ha habido errores en el personal contratado porque en muchas ocasiones son personas recomendadas y no cumplen con los requisitos, esto lleva a que no se desempeñen de la forma correcta al momento de ejercer su puesto de trabajo.

#### Oficial de Activos Eventuales y Control de Garantías

- 8 años de laborar para Banco Continental S.A.
- Actualmente no tiene el mismo puesto para el cual fue contratado.
- Ha tenido 3 puestos.
- El proceso de selección que se le aplicó fue la entrevista vía teléfono, entrevista personal y exámenes para aplicar al puesto.
- La parte más difícil para usted en cuanto al proceso de selección fueron los exámenes.
- Si está de acuerdo con los exámenes que aplica el banco, porque así se contratan personas responsables y calificadas.
- No se debe cambiar nada del proceso de contratación.
- No debe existir una prueba determinante en el proceso de selección.
- No se le debe dar más importancia a las pruebas que a las entrevistas porque ambas tienen el mismo nivel de importancia.
- Califica de acuerdo a su experiencia el proceso de selección como bueno.
- No se ha tenido errores en las personas contratadas por los métodos que se utilizan en el proceso de selección.

#### Auxiliar de Internacional

- 3 años de laborar para Banco Continental S.A.
- Actualmente no ocupa el mismo puesto para el cual se le contrató.
- El proceso de selección que se le aplicó fueron requisitos, referencia de trabajo, antecedentes, entrevistas, examen psicométricos.
- La parte más difícil fueron los requisitos.
- Si está de acuerdo con los exámenes que realiza el banco porque son completos.
- No cambiaría nada del proceso de selección.
- Si debe existir una prueba determinante en el proceso de selección de personal.
- No debe darsele más valor a las pruebas que a la entrevista pues ambas tienen suma importancia.
- Califica el trabajo de selección del banco como excelente.
- No ha habido errores en el personal contratado.

### Gerente de Operaciones

- Cuatro años de laborar para Banco Continental S.A.
- Actualmente no ocupa el mismo cargo para el cual fue contratado.
- Ha tenido tres o más puestos.
- El proceso de selección que se le aplicó fue, entrevista de trabajo, exámenes psicométricos, llamadas telefónicas.
- La parte más difícil fueron los exámenes.
- Si está de acuerdo con los exámenes que se aplican, de acuerdo a ellos se conoce un candidato.
- Califica el proceso de selección del banco como excelente.
- No ha habido errores en el personal contratado, porque cada persona seleccionada muestra sus conocimientos y habilidades en cada puesto que desempeña.

### Cajera

- Dos meses de laborar para Banco Continental S.A.
- Actualmente ocupa el mismo cargo para el cual se le contrató.
- Ha tenido un puesto.
- El proceso que se le aplicó fue la realización de exámenes, entrevista con el gerente de agencia, entrevista con el jefe de seguridad.
- La parte más difícil fue la entrevista.
- Si está de acuerdo con los exámenes que realiza el banco porque así se dan cuenta de como es nuestra personalidad y lo llegan a conocer mejor.
- No se debe cambiar nada del proceso de selección actual.
- No debe existir una prueba determinante en el proceso de selección.
- No se le debe dar más valor a los exámenes que a la entrevista porque a veces cuando uno hace las pruebas le sale reflejado el estado de ánimo que la persona anda ese día.
- Califica el proceso de selección de personal como bueno.
- No ha habido errores en el personal contratado.

### Jefe de Seguridad

- Cuatro años de laborar para Banco Continental S.A.
- Actualmente ocupa el mismo cargo para el que se le contrató.
- Ha tenido un puesto.
- El proceso de selección que se le aplicó fue una llamada, pruebas y entrevistas.
- La parte más difícil fueron los exámenes.
- Si está de acuerdo con los exámenes que se realizan en el banco.
- Se debe cambiar en el proceso de selección la verificación de residencia y de empleos.
- No debe existir una prueba determinante en el proceso de selección.
- No se le debe dar más valor a los exámenes, se le debe dar más valor a la entrevista para verificar a quién se le está contratando.
- Califica el proceso de selección de personal como bueno.
- Si se ha cometido errores en el personal contratado porque en algunas ocasiones, ya que se consideran las recomendaciones y a veces estos empleados resultan un fraude.

### Oficial de Desarrollo Organizacional

- Ocho años de laborar para Banco Continental S.A.
- Actualmente no ocupa el mismo cargo para el cual fue contratado.
- Ha tenido tres ó más puestos.
- El proceso que se aplicó fue, llamada telefónica, pruebas psicométricas, entrevista, solicitud de documentos, contratación y período de prueba.
- La parte más difícil fueron los exámenes.
- No está de acuerdo con los exámenes que se realizan hay uno de los determinantes que debe cambiarse, porque no se entienden algunas preguntas y no se adapta a la región.
- Se debe cambiar el proveedor de las pruebas psicométricas.
- No debe existir una prueba determinante en el proceso de selección.
- Califica el proceso de selección como bueno.
- Si ha habido errores en el personal contratado porque hay mucha gente recomendada y la contratación es casi impuesta cuando el que recomienda tiene un cargo alto y al final estos empleados recomendados dejan muy mal parado el nombre de la institución.

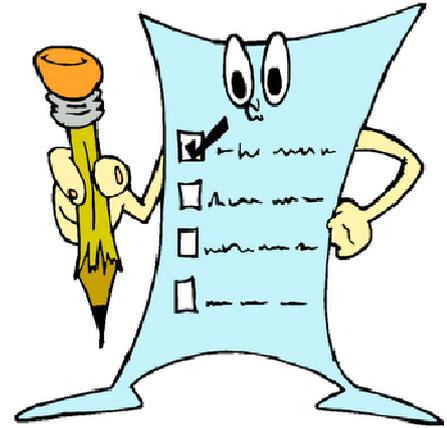
#### Oficial de Recursos Humanos

- 3 años de laborar para Banco Continental S.A.
- Actualmente ocupa el mismo cargo para el que se le contrato.
- Ha tenido un puesto.
- El proceso que se le aplico fue, reclutamiento, documentación requerida, pruebas psicométricas, entrevistas y selección.
- La parte más difícil fue la entrevista.
- Si está de acuerdo con los exámenes que se realizan por que son pruebas específicas para cada tipo de puesto.
- No se debe cambiar nada del proceso de selección.
- Considera que si debe existir una prueba determinante en el proceso de selección.
- No se le debe dar más importancia a las pruebas que a la entrevista, debe existir un equilibrio entre ambas.
- Califica como bueno el proceso de selección de Banco Continental S.A.
- Si se han cometido errores en el personal contratado por que se ha dado en ocasiones diferentes, más valor a una recomendación que al resultado de las pruebas.

#### Oficial de Reclutamiento y Selección

- Nueve años de laborar para Banco Continental S.A.
- Actualmente no ocupa el cargo para el cual se le contrato.
- Ha tenido dos puestos.
- El proceso de selección que se le aplico fue, llamada telefónica, exámenes psicométricos, entrevistas y la experiencia.
- La parte más difícil fueron los exámenes.
- Si, está de acuerdo con los exámenes que practica el Banco por que son efectivos.
- Considera que no se debe cambiar nada del proceso de selección.
- Si, debe existir una sola prueba determinante en el proceso de selección.
- No se le debe de dar mas importancia a los exámenes que a la entrevista porque ambas son importantes.
- Califica el Proceso de selección como bueno.
- Si, ha habido errores en la selección del personal, porque a veces le damos mucha importancia a la referencia que nos dan los empleados y en ocasiones los candidatos salen malos.

## Encuesta I.



### 1. ¿Cuál es su sexo?

a Hombre

b Mujer

### 2. ¿Qué edad tiene?

a 18 años → 25 años.

b 26 años → 40 años.

c 41 años → 55 años.

d 56 años → 66 años.

e 67 años o más.

### 3. ¿Qué tipo de estudios académicos tiene usted? (marque la casilla que considere más adecuada).

a Educación primaria

b Educación Secundaria

c Educación Universitaria (pregrado)

d Maestría

e Doctorado

**4. ¿Nos podría decir usted cuál es su salario actual? (marque únicamente un intervalo).**

a 4000 o menos

b 4001 a 6000.

c 6001 a 8000.

d 8001 a 10000.

e 10001 a 12000.

f 12001 o mas

g No estoy trabajando actualmente.

**5. ¿Cómo considera los sueldos que ofrecemos actualmente?**

Muy bajos	Bajos	Normales	Altos	Muy altos

**6. ¿Como considera las posibilidades de encontrar empleo?**

Muy pocas	Pocas	Regulares	Altas	Muy altas

**7. Experiencia laboral:**

1 a 2 años	3 a 4 años	5 a 6 años	7 a 8 años	9 o más años

**8. Ha sido detenido alguna vez por:**

- a autoridades de tránsito
- b policía preventiva
- c agentes de la DNIC
- d Policía Militar
- e Nunca me han detenido

**9. Ha sido demandado por:**

- a Alimentos
- b Divorcio
- c Violencia Domestica
- d Civil
- e Nunca me han demandado

**10. Tiene alguna discapacidad para:**

<b>Caminar</b>	<b>hablar</b>	<b>ver</b>	<b>oír</b>	<b>ninguna</b>

**11. Tiene usted referencias:**

- a Personales
- b Comerciales
- c Bancarias
- d Laborales
- e No tengo referencias

**12. Que salario aspira a ganar:**

- a Lps. 8000 a 10000
- b Lps. 10001 a 12000
- c Lps. 12001 a 14000
- d Lps. 14001 a 16001
- e Lps. 16001 o mas

**13. Por qué abandono su último trabajo:**

- a me despidieron
- b no me pagaban bien
- c recorte de personal

d cierre de operaciones

e conflicto con horario de estudios

**14. Su salario actual cumple sus necesidades básicas:**

Si	Mas o Menos	Casi No	No	No trabajo

**15. Tiene Crédito:**

a Comercial

b Bancario

c Tarjeta de Crédito

d Gremial

e No

**16. Donde realizo estudios:**

a Sector Publico

b Sector Privado

17. **Que idiomas habla:** (puede marcar más de uno)

a español

b ingles

c francés

d alemán

e otro

18. **Sabe utilizar:** (puede marcar más de uno)

a computadora

b fax

c fotocopidora

d scanner

e ninguno de ellos

19. **Tiene conocimientos en el uso de estos paquetes de computación:** (puede marcar más de uno)

a Windos

b Excell

[ ]c Power Point

[ ]d Outlook Express

[ ]e Redes Sociales



## FACULTAD DE POSTGRADO

### ENCUESTA II

**Por favor marque con una X su respuesta**

1) ¿Cuántos años tiene de laborar en Banco Continental S.A.?

( ) 1 a 5    2. ( ) 6 a 10    3. ( ) 11 a 15    4. ( ) 16 a 20    5. ( ) 21 a 25

2) ¿Cuál es el puesto que desempeña?

---

3) ¿Actualmente ocupa el mismo puesto que cuando lo contrataron?

( ) Si

( ) No

4) ¿Cuántos puestos ha tenido en el Banco?

( ) 1

( ) 2

( ) 3 o más

5) ¿Cuál fue el proceso de selección que se le aplicó al ingresar al Banco? Puede marcar más de una respuesta.

Llamada telefónica

Exámenes Psicométricos

Solicitud de Documento

Entrevista

6) ¿Cuál fue la parte más difícil para usted en cuanto al proceso de selección?

Entrevista  Exámenes  Requisitos

7) ¿Está de acuerdo con los exámenes que aplica el Departamento de Desarrollo Organizacional de Banco Continental?

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8) ¿Cree que se debe cambiar alguna parte del proceso de selección de Banco Continental? Si su respuesta es sí, ¿Cuál Cambiaría?

Si  No

\_\_\_\_\_  
Explique:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9) ¿Considera usted que debe existir una sola prueba determinante en el proceso de selección?  Si  No

10) ¿Cree usted que se le debe de dar más valor a las pruebas psicométricas que a la entrevista?    ( ) Si                      ( ) No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

11) ¿De acuerdo a su experiencia como considera que ha sido el trabajo en cuanto a la selección de personal en Banco Continental S.A.?

( ) Excelente

( ) Bueno

( ) Malo

12) ¿Considera que ha habido errores en el personal seleccionado?

( ) Si

( ) No

Especifique \_\_\_\_\_

---

13) ¿Cómo califica la capacitación Interna que recibió?

( ) Excelente

( ) Buena

( ) Regular

( ) Mala

14) ¿Cree que su habilidad Verbal le dio una ventaja al momento de la entrevista?

Si

No

15. ¿Qué tipo de entrevista se le realizó?

Telefónica

Video Conferencia

Personal

16. Nivel Educativo

---

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO