

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



## **Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en el área de convenios de Interbank en el año 2022**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autor:**  
Bach. Rueda Bustos, Rafael Henry

**Docente Guía:**  
Mg. Lewis Zuñiga, Patricio Federico

TACNA – PERÚ

2023

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## Índice de contenidos

Índice de contenidos .....	3
Índice de tablas.....	5
Índice de Figuras .....	6
Resumen.....	7
Abstract.....	8
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO .....</b>	<b>11</b>
1.1. Título del tema .....	11
1.2. Planteamiento del Problema .....	11
1.3. Objetivos de la investigación.....	13
1.4. Metodología .....	13
1.5. Justificación .....	15
1.6. Principales definiciones.....	16
1.7. Alcances y limitaciones .....	19
1.8 Cronograma .....	19
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1. Bases teóricas de las variables y/o tópicos.....	21
2.2. Análisis comparativo de las bases teóricas.....	27
2.3. Análisis crítico de las bases teóricas.....	33
<b>CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>35</b>
3.1. Reseña histórica .....	35
3.2. Filosofía organizacional .....	39
3.3. Diseño organizacional.....	40
3.4. Productos y/o servicios (según corresponda) .....	42

<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....</b>	<b>44</b>
4.1 Diagnóstico .....	44
4.1.1 Resultados de la encuesta.....	46
4.1.2 Diagnóstico FODA .....	51
4.2 Diseño de la mejora .....	59
4.2.1 Planteamiento de la propuesta de mejora .....	59
4.2.2 Objeto .....	59
4.2.3 Alcance .....	59
4.2.4 Desarrollo.....	60
4.3 Mecanismos de control .....	64
<b>CAPÍTULO V: SUGERENCIAS .....</b>	<b>69</b>
5.1 Conclusiones .....	69
5.2 Recomendaciones .....	69
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>75</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Cronograma</i> .....	20
<b>Tabla 2.</b> <i>Análisis comparativo de las bases teóricas</i> .....	27
<b>Tabla 3.</b> <i>Cuestionario de Reclutamiento de Personal</i> .....	44
<b>Tabla 4.</b> <i>Tabla de Fortalezas</i> .....	51
<b>Tabla 5.</b> <i>Tabla de debilidades</i> .....	52
<b>Tabla 6.</b> <i>Tabla de Oportunidades</i> .....	54
<b>Tabla 7.</b> <i>Tabla de Amenazas</i> .....	55
<b>Tabla 8.</b> <i>Matriz FODA</i> .....	56
<b>Tabla 9.</b> <i>FODA Cruzada</i> .....	57
<b>Tabla 10.</b> <i>Diagrama de flujo de la propuesta de mejora en el proceso de selección</i> .....	60
<b>Tabla 11.</b> <i>Diagrama de Gantt de la propuesta de mejora en el proceso de selección</i> .....	61
<b>Tabla 12.</b> <i>Ficha de revisión de Currículum</i> .....	64
<b>Tabla 13.</b> <i>Ficha de entrevista personal</i> .....	65
<b>Tabla 14.</b> <i>Ficha de entrevista técnica</i> .....	66
<b>Tabla 15.</b> <i>Ficha de evaluación final</i> .....	67
<b>Tabla 16.</b> <i>Cuadro de méritos</i> .....	68

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Organigrama Organizacional</i> .....	41
<b>Figura 2.</b> <i>Contratación del personal a cargo del área de Recursos Humanos</i> .....	46
<b>Figura 3.</b> <i>Manual de reclutamiento y selección</i> .....	46
<b>Figura 4.</b> <i>Línea de carrera dentro de la organización</i> .....	46
<b>Figura 5.</b> <i>Evaluación de los requisitos para la convocatoria de trabajo</i> .....	47
<b>Figura 6.</b> <i>Existencia de reclutamiento interno</i> .....	47
<b>Figura 7.</b> <i>Proceso y selección del personal</i> .....	47
<b>Figura 8.</b> <i>Búsqueda de candidatos calificados</i> .....	48
<b>Figura 9.</b> <i>Evaluaciones técnicas a los vacantes</i> .....	48
<b>Figura 10.</b> <i>Pruebas Psicológicas técnicas a los vacantes</i> .....	48
<b>Figura 11.</b> <i>Solicitud de empleo previa</i> .....	49
<b>Figura 12.</b> <i>Entrevista preliminar previo contrato</i> .....	49
<b>Figura 13.</b> <i>Existencia de referencias personales</i> .....	49
<b>Figura 14.</b> <i>Evaluación de antecedentes laborales</i> .....	50
<b>Figura 15.</b> <i>Periodo de prueba a los aspirantes</i> .....	50
<b>Figura 16.</b> <i>Entrevista final de acuerdo al puesto de trabajo</i> .....	50
<b>Figura 17.</b> <i>Entrevista con el área de recursos humanos</i> .....	51

## Resumen

El presente trabajo de investigación busca proponer mejoras en la aplicación del proceso de reclutamiento y selección en el área de convenios de Interbank en el año 2022 con la finalidad de diagnosticar y describir el proceso de reclutamiento y selección en el área de convenios, determinar los problemas en el proceso de reclutamiento y selección del personal y diseñar la propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento y selección en el área de convenios; para esto se han usado técnicas propias de una investigación de tipo básico, con diseño preexperimental y de enfoque cuantitativo como la encuesta; y se han recopilado datos que nos ha permitido diagnosticar, en base a variables numéricas, la realidad contrastable del proceso de selección de personal para el área de convenios de Interbank.

Así pues, luego de aplicar el instrumento de investigación hacia los 12 jefes de la Oficina de Convenios a nivel nacional, se llegó a identificar los factores externos e internos que influían en el proceso de selección del personal para el área de convenios de Interbank mediante una matriz FODA, luego se procedió a proponer la mejora de este proceso enfocado en la profesionalización y estandarización de los procesos de selección del personal para el área de convenios, finalmente se concluyó que El proceso de selección de personal para el área de convenios del Banco Interbank no se ha llevado con el suficiente profesionalismo, lo que ha causado que los perfiles de los nuevos ingresos por puestos vacantes no hayan sido los mejores dentro del desempeño de las funciones producto de sus labores.

A su vez se recomendó que la empresa implemente la propuesta de mejora presentada en este estudio para registrar, controlar y mejorar las actividades relacionadas con la selección de personal, lo que va a contribuir a la identificación del perfil más adecuado para el área de convenios de Interbank.

## **Abstract**

This research work seeks to propose improvements in the application of the recruitment and selection process in the area of Interbank agreements in the year 2022 in order to diagnose and describe the recruitment and selection process in the area of agreements, determine the problems in the personnel recruitment and selection process and design the improvement proposal for the recruitment and selection process in the area of agreements; For this, techniques typical of a basic type of investigation have been used, with a pre-experimental design and a quantitative approach such as the survey; and data have been collected that has allowed us to diagnose, based on numerical variables, the verifiable reality of the personnel selection process for the Interbank agreements area.

Thus, after applying the research instrument to the 12 heads of the Agreements Office at the national level, it was possible to identify the external and internal factors that influenced the personnel selection process for the Interbank agreements area through a SWOT matrix, then proceeded to propose the improvement of this process focused on the professionalization and standardization of the personnel selection processes for the area of agreements, finally it was concluded that The personnel selection process for the area of agreements of Banco Interbank it has not been carried out with sufficient professionalism, which has caused the profiles of the new income due to vacant positions not to have been the best within the performance of the functions resulting from their work.

In turn, it was recommended that the company implement the improvement proposal presented in this study to register, control and improve the activities related to the selection of personnel, which will contribute to the identification of the most appropriate profile for the area of employment agreements. Interbank.

**Palabras clave:**

Reclutamiento, selección, procesos, personal.

**Keywords:**

Recruitment, selection, processes, personnel.

## INTRODUCCIÓN

La administración adecuada y efectiva de los recursos humanos es de gran relevancia en las empresas contemporáneas, Particularmente en un contexto empresarial cada vez más disputado. En este escenario, los mecanismo y protocolos corporativos para la selección y contratación de personal desempeña una función esencial en la formación de grupos de trabajo altamente competentes y comprometidos. Por consiguiente, el área de convenios de Interbank, una de las principales instituciones financieras del país, tiene como objetivo mejorar su proceso de contratación y selección de personal en el año 2022.

Esta tesis propone mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de convenios de Interbank mediante un enfoque cuantitativo y un diseño preexperimental. Para lograr esto, se utilizará la técnica de encuesta para recopilar información sobre las prácticas actuales de reclutamiento y selección de personal en el área de convenios de Interbank. Los resultados obtenidos de la investigación se utilizarán para desarrollar una propuesta que permita mejorar la eficiencia y eficacia del proceso de reclutamiento y selección de personal en el área de convenios, con el objetivo de mejorar la calidad de los equipos de trabajo formados en esta área de la empresa.

## **CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO**

### 1.1. Título del tema

Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en el área de convenios de Interbank en el año 2022

### 1.2. Planteamiento del Problema

En las diversas organizaciones, ya sean de fundación estatal o de capitales privados, la selección del personal es un proceso crucial en la búsqueda del talento más adecuado, no obstante, este proceso puede no ser el mejor sino se cuenta con los lineamiento o protocolos que permitan seleccionar a un candidato de forma objetiva, dejando de lado los sesgos o criterios personales que pueda tener un reclutador. De acuerdo con Laborum Consulting (2021), indica que es importante tener procedimientos bien estructurados e implementados, puesto que, a raíz de dicho proceso, depende la selección de los candidatos más idóneos para un determinado puesto dentro de la organización; por tal motivo, es imprescindible contar con una metodología que permita seleccionar adecuadamente a los candidatos.

Un adecuado proceso de selección no solo conlleva a contratar al mejor candidato, sino también, traer consigo beneficios a la organización como el incremento en la productividad y la reducción de rotación de personal por una mala decisión en el proceso de selección. En base a lo anterior mencionado, se comprobó en el banco GN Bank en Ghana que cuanto más objetivos sean los criterios de reclutamiento y selección, mejor será el rendimiento de la organización (Selase, 2018). Otro de los beneficios resulta en que una buena selección influirá en el crecimiento de una organización, puesto que, si el empleado es el adecuado, la empresa debe esforzarse en mantenerlo motivado para reducir la rotación de personal (Abbasi et al., 2022).

Por otro lado, si el proceso de selección y reclutamiento no se realiza de manera adecuada, puede traer malos resultados para la organización; según Adriana Martínez directora de ID Hunt citada por América Economía (2019), en México, una mala contratación (en especial a nivel gerencial) puede costarle a la organización entre 6 y 8 meses de salario; mientras que un puesto directivo, puede costarle entre 12 a 18 meses; además menciona que en dichos costos no están incluidas las pérdidas económicas por el periodo en el cual no cuentan con el perfil que necesitan, y todo a causa de una mala decisión en el proceso de selección.

Los problemas del proceso de selección, de acuerdo con Ortiz (2021), se encuentran principalmente en los prejuicios, sesgos o creencias que tienen los reclutadores (ya sea de manera consciente o inconsciente), los cuales son factores que deben ser dejados de lado para realizar un proceso objetivo. Se ha evidenciado por tanto que desde la selección de currículos ya se evidencia la existencia de sesgos por parte de los reclutadores siendo en algunos casos sesgos éticos, de género o edad (Derous y Ryan, 2019).

Esta problemática se viene presentando en el área de convenios de Interbank en el año 2022, puesto que se ha observado que el proceso de reclutamiento, si bien se realiza correctamente en el área de recursos humanos mediante procedimientos objetivos, es en la fase final la que carece con dichos lineamientos, siendo la causante de la mala contratación durante el proceso debido a que los coordinadores de convenios seleccionan a los candidatos restantes de acuerdo a su criterio propio o por recomendaciones. Esto ha ocasionado que los nuevos trabajadores abandonen el puesto a los 3 meses, lo cual incrementa el índice de rotación y por tanto incrementan los costos al iniciar un nuevo proceso de contratación.

### 1.3. Objetivos de la investigación

#### Objetivo General

Proponer mejoras en la aplicación del proceso de reclutamiento y selección en el área de convenios de Interbank en el año 2022.

#### Objetivos Específicos

Diagnosticar y describir el proceso de reclutamiento y selección en el área de convenios de Interbank en el año 2022.

Determinar los problemas en el proceso de reclutamiento y selección del personal en Interbank.

Diseñar la propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento y selección en el área de convenios de Interbank en el año 2022.

### 1.4. Metodología

El presente estudio como indica Gallardo (2017), se utilizará un estudio de tipo básico o también denominada pura, por cuanto, en el estudio se pretende generar una contribución con información a la información, para poder ampliar la teoría que se conoce referente al problema, de esta manera, en el presente estudio se pretende generar una propuesta para poder generar una mejor selección de personal en la etapa de evaluación del área de convenio y de esta manera poder contratar personal capacitado que garantice su continuidad en la tienda y contribuya con el cumplimiento de los objetivos que tiene cada tienda de Interbank.

En cuanto al diseño de investigación, como refiere Carrasco (2019), existen el diseño experimental y pre - experimental, en el que, se diferencia por la utilización o manipulación de las variables utilizadas en la investigación, pero en el presente caso por el objetivo de estudio se seleccionó el diseño pre experimental, por lo que, no se

realizará ninguna adulteración de los puntos esenciales, sino, se realizará un observación de la realidad presentada durante los protocolos de captación y elección de personal en la sección de convenios de Interbank en el año 2022, sin realizar ningún tipo de intervención. Por eso, como señala Ñaupas, et al., (2018), es conocida como una investigación no experimental, en el que se efectuará un análisis de las variables y dimensiones de estudio para recoger los datos en un plazo determinado.

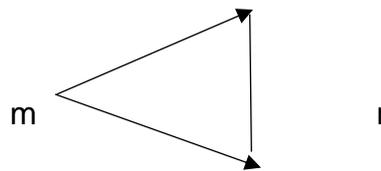
Referente al enfoque de investigación que se aplicará, se seleccionó el enfoque cuantitativo, ya que como señala Hernández y Mendoza (2018), se aplicará este enfoque, por cuanto nos permite realizar una adecuada medición de manera numérica sobre las variables de estudio; y en la realización del estudio se obtendrá datos estadísticos que nos permiten conocer la realidad sobre el desarrollo del protocolo de captación y elección de personal en el área de convenios de Interbank en el año 2022, para poder determinar si con la propuesta que se plantea se pueden generar cambios positivos de los obtenidos con el actual protocolo de captación y elección de personal en el área de convenios de Interbank en el año 2022, que se realiza en el área de convenios sin criterios de evaluación determinado por la tienda Interbank para poder cumplir con los objetivos establecidos.

Con respecto al nivel de investigación que se aplicará, se realizará una revisión a los niveles establecidos por Hernández y Mendoza (2018), llegando a seleccionar que, los niveles que nos permitirá cumplir con los objetivos de investigación será el descriptivo y correlacional. En cuanto al nivel descriptivo, se refiere que, se realizará una descripción sobre las características que se observan en los procesos de reclutamiento y selección del personal en el área de convenio de la tienda de Interbank

de Ayacucho, y evaluar el aporte del personal seleccionara en la contribución del cumplimiento de los objetivos establecidos por la tienda de Interbank.

Asimismo, en cuanto al nivel correlacional, Hernández, et al. (2014), indica que durante el estudio se determinará la vinculación que existen entre las variables de estudio para determinar cómo se debe establecer criterios de evaluación durante el protocolo de captación y elección de personal en la parte que interviene el área de convenio de las tienda, de esta manera poder pedir realizar una adecuada medición del grado referente a las relación con la continuidad de los seleccionado y contribuya con el cumplimiento de los objetivo que tienen cada tienda.

Su diagrama es:



Donde:

m: Muestra de estudio

Var1: Mejora del proceso de reclutamiento y selección

Var2: Área de convenios de Interbank

r: Incidencia de Var1; Var2

### 1.5. Justificación

La justificación teórica de la investigación se centra en destacar la relevancia de establecer criterios claros para la captación y elección de personal en todas las áreas que intervienen en este proceso, con el fin de reducir la tasa de deserción de personal poco tiempo después de su contratación.

En cuanto a la justificación metodológica, se realizará una investigación de tipo básica, con diseño no experimental, aplicando un nivel descriptivo y correlacional en el lugar de estudio que se realizará en la tienda de Interbank de Ayacucho, evaluando

de manera detallada del desarrollo del protocolo de captación y elección de personal del personal en el área de convenio.

La justificación práctica de la investigación se centra en la presentación de una propuesta de mejora para el protocolo de captación y elección de personal del área de convenios de Interbank durante el año 2022. El objetivo es establecer diferentes criterios de selección para reducir la tasa de deserción de los trabajadores durante los primeros meses de contratación, asegurando que se contrate personal que cumpla con el período establecido y pueda contribuir al cumplimiento de los objetivos de Interbank.

#### 1.6. Principales definiciones

##### Reclutamiento de personal

El proceso de reclutamiento tiene como objetivo encontrar personas con las habilidades y capacidades necesarias para ocupar un puesto dentro de la empresa. El reclutamiento puede ser realizado a través de fuentes internas o externas, dependiendo de la empresa y sus necesidades. El encargado del reclutamiento debe ser un especialista que tenga experiencia en la evaluación tanto de las habilidades de los candidatos como de las necesidades de la empresa. Una vez identificados los candidatos, se procede a la selección de los mismos, tal como lo señalan Rivero y Militza (2022).

##### Selección de personal

El proceso de selección de personal para que se lleve a cabo una contratación efectiva el reclutador evaluará los intereses de la empresa y del personal aspirante, su experiencia profesional, potencial personal y eso hacerlo en beneficio de la empresa lo cual colaborará a la productividad de la empresa. En este proceso los

encargados realizarán una serie de exámenes, entrevista a los candidatos para conocer habilidad, personalidad, conocimientos y disponibilidad laboral. El proceso de selección estudiará las cualidades profesionales, las habilidades psicológicas, sociales de los candidatos y la identificación de los mejores entre varios candidatos para el puesto vacante, Balan et al., (2020)

#### Criterios de evaluación

Los criterios de evaluación en la selección de personal serán los medidores en el proceso de conocimiento que se quiere obtener para así conocer ciertos aspectos de su personalidad, medir sus habilidades y conocimientos de acuerdo a cada trabajo en específico que se quiera obtener el personal por lo tanto estos criterios acercan al reclutador a saber más de quien será su próximo personal, Amo (2022).

#### Diseño organizacional

El diseño organizacional es aquel organigrama de la empresa o institución que desarrollará no solo los niveles de jerarquía y las competencias y funciones de cada uno, además se diseña el proceso de admisión de personal el cual contiene el reclutamiento, selección, contratación, inducción en este aspecto se contará con un manual de bienvenida, capacitación, y motivación, también la valoración de puestos medidos por puntos y el método por el cual se elaborará el desempeño, Delgado (2020)

#### Perfil de competencia

La selección por competencias solo será necesario para cuando el reclutamiento sea para puestos de gran envergadura o valor para la empresa o institución, basándose en la selección por competencias permite a gran escala localizar los perfiles más adecuados para el reclutamiento, este estudio se centrará en las habilidades y capacidades lo cual será beneficioso para que se desempeñe

activamente en su centro de labores, también el reclutador se guiar por la experiencia laboral y su formación académica, Farfán et al., (2019)

### Plan de calidad

Es una decisión tomada por una empresa u organización con fines estratégicos, la cual conlleva a mejorar significativamente su rendimiento general y por ende poder brindar una base sólida para así dar inicio a un desarrollo sostenible. Obteniendo múltiples beneficios, como, por ejemplo, tener una mejor capacidad de proporción sobre sus productos y servicios a sus clientes, logrando su satisfacción, ISO9001 (2015).

### Estandarización

Es la ubicación del procedimiento y el lugar donde se realiza el procedimiento de los programas centrales de la organización con énfasis en la calidad y la mejora continua, y donde llevar a cabo los pasos relacionados con el proceso de la mejor manera posible. Cuando cada uno lo hace a su manera y es difícil hacer mejoras. Por ende, la importancia de la estandarización es fundamental, en cualquier empresa u organización, Herrera & Vásquez (2018).

### Gestión de procesos

BPM es una metodología empresarial que busca mejorar la eficiencia al gestionar los sistemas de procesos de negocio. Para lograrlo, se modelan, automatizan, integran, monitorizan y optimizan de forma continua estos procesos. La administración de procesos empresariales se enfoca en la gestión de los procesos de la organización, según Ortiz (2020).

## Diagramas de Flujo

Es un diagrama que representa gráficamente los diversos pasos que componen un programa o parte de un programa. Esto permite que el analista se asegure de que se formulen todos los aspectos del programa. También es un medio para establecer una conexión con el procedimiento. En última instancia, administrar el nuevo personal del programa, Gómez (1997).

### 1.7. Alcances y limitaciones

La investigación presentará una propuesta para mejorar el protocolo de captación y elección de personal en el área de convenios de Interbank en 2022, por lo que el investigador ha obtenido acceso a la información del proceso que se lleva a cabo en la tienda de Interbank en Ayacucho.

Los obstáculos que podrían presentarse durante la investigación podrían incluir la limitación del acceso a las reuniones entre el investigador y las distintas áreas involucradas en el protocolo de captación y elección de personal en el área de convenios de Interbank durante el año 2022, lo que dificultaría la identificación de los problemas relacionados con la evaluación del perfil solicitado en las tiendas de Interbank.

### 1.8 Cronograma

En el presente cronograma se detalla las actividades que serán desarrolladas para el desarrollo del trabajo de investigación, con las diferentes semanas.



## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Bases teóricas de las variables y/o tópicos**

#### **2.1.1. Reclutamiento de personal**

El reclutamiento de personal es aquel proceso organizacional que precede a la selección, que inicia desde el momento en que el empleador presenta la necesidad de un nuevo colaborador, ya sea por incremento de productividad, renuncia o despido, la cual se basa en Atraer al máximo de candidatos posibles que cumplen con los requisitos que demanda el puesto, asimismo, posean las competencias esenciales y generales para cumplir las funciones de manera eficiente (Bretones & Rodríguez, 2018).

El reclutamiento empieza con el diagnóstico de una vacante a través de la planeación de la gestión humana a petición de la jefatura; dando origen al levantamiento del perfil, donde se establecen requisitos, competencias y funciones; es decir, este proceso empieza la búsqueda de candidatos por medio de ofertas laborales publicadas en diferentes medios de comunicación, tales como internet, periódico o televisión en los cuales se establece las modalidades de postulación. De tal modo, el proceso de reclutamiento termina con el recibimiento de las solicitudes de empleo por parte de los candidatos (Guerrero, 2021).

#### **2.1.2. Selección de personal**

Después del reclutamiento, se lleva a cabo la selección de personal, que posibilita la elección del candidato ideal entre los demás postulantes; lo cual varía en las empresas porque tienen diferente cultura organizacional, misión y visión. Por lo tanto, implica la evaluación de capacidades, conocimientos y competencias de cada

candidato para cada puesto que se desea cubrir, comparándolo con los demás candidatos con la finalidad de que el seleccionado logre satisfacer los requerimientos o demandas de la empresa (Bretones & Rodríguez, 2018).

La etapa de la selección de personal es aquella que implica evaluación de los candidatos aspirantes a cubrir la vacante del puesto que requiere la organización, donde se establecen plazos; utilizando técnicas como entrevistas individuales, entrevistas grupales, assessment center, gamificación y evaluaciones de competencias; lo cual se determina de acuerdo al perfil levantado. En tal sentido, tiene como finalidad elegir al mejor candidato que posee las competencias y capacidades para lograr adaptarse a la cultura organizacional, y a las exigencias de la empresa; terminando con la comunicación de la decisión final (Guerrero, 2021).

### **2.1.3. Reclutamiento Interno**

El reclutamiento interno se efectúa en los candidatos que laboran dentro de la organización que requiere cubrir la posición, con el objetivo de ascenderlos, promoverlos o transferirlos a otras áreas con mayor dificultad y mejores beneficios; generando motivación en su desempeño laboral diario, Por un lado, este proceso puede darse de manera pública donde se promociona la oferta laboral en una junta o reunión corporativa. Por otro lado, este proceso puede mantenerse en secreto y se realiza una evaluación de desempeño por parte de la jefatura del área (Rivera, 2019).

El reclutamiento interno se centra en la búsqueda de un colaborador de la propia organización ocupe otro puesto; a través de ascensos o cambio de área en la cual se establece mayor responsabilidad; este proceso permite mantener estabilidad e invertir menos tiempo en la adaptación al cambio, ya que tiene conocimiento de la cultura organizacional; pues los candidatos son conocidos por la jefatura y tiene menor

costo; teniendo un panorama de todos los candidatos. Sin embargo, existe posibilidad de que exista subjetividad en la elección y bloque de nuevas ideas para la organización (Tapia & Colcha, 2021).

#### **2.1.4. Reclutamiento Externo**

El reclutamiento externo se realiza con individuos que no forman parte de la organización; para poder añadirlos a su proceso de selección y se enfoca en aquella adquisición de un candidato externo que pueda aportar nuevas competencias, conocimientos e ideas a la empresa; logrando incremento de productividad en el área. Por lo tanto, en este tipo de reclutamiento se promocionan las ofertas laborales por medio de bolsas laborales, redes sociales, periódicos, entre otras; con la finalidad de recolectar una cantidad extensa de candidatos y poder comparar sus perfiles de acuerdo al requerimiento (Rivera, 2019).

El reclutamiento externo se centra en ofrecer las vacantes con candidatos externos a la organización; quienes son atraídos por publicidad masiva como redes sociales, bolsas de trabajo y página Web de la empresa; asimismo, publicidad tradicional como radios periódicos; además, publicidad física como entrega de volantes en lugares concurridos. De tal forma, este proceso genera nuevos conocimientos y destrezas que incrementa el capital humano y aporta nuevas expectativas; aunque es más costoso y reduce la fidelidad de los colaboradores antiguos (Tapia & Colcha, 2021).

#### **2.1.5. Reclutamiento Mixto**

El reclutamiento mixto es considerado como la fusión del reclutamiento interno y externo para lograr hallar un reemplazo que cubra la posición que necesita un área

específica de la organización. En este sentido, la empresa se rige en llenar aquella vacante por el ingreso de un nuevo colaborador por método externo o por medio de la transformación de su talento humano, buscando no descapitalizarse de su personal; al mismo tiempo creando condiciones de competencia sana entre sus colaboradores (Chiavenato, 2017).

El reclutamiento mixto es el proceso en donde se combina el reclutamiento interno y externo con la finalidad de encontrar a la persona que tenga el perfil ideal para el puesto que requiere cubrir la empresa; aprovechando la inversión de capacitación y renueva los recursos humanos, No obstante, puede generar conflictos internos , disconformidad en los colaboradores y existe posibilidad de perjudicar las escalas salariales dentro de la organización (Tapia & Colcha, 2021).

#### **2.1.6. Pruebas psicológicas laborales**

Las pruebas psicológicas laborales son técnicas que brindan información acerca de las habilidades y la personalidad; prediciendo comportamientos del candidato frente a situaciones estresantes o bajo presión; donde sus resultados deben ser confidenciales. De tal manera, estas pruebas pueden ser proyectivas que son menos costosas, también, se encuentran las pruebas psicométricas que pueden ser computarizadas, por lo que implica una mayor inversión (Tapia & Colcha, 2021).

Las pruebas psicológicas laborales son herramientas de evaluación que posibilita la recolección de información de un candidato, como inteligencia, personalidad y actitudes; las cuales deben ser interpretadas por un psicólogo profesional con experiencia de este rubro; dichos resultados serán esenciales para la elección del candidato ideal (Valeriano, 2021).

### **2.1.7. Entrevista por competencias**

La entrevista al personal es definida como una técnica integral de comunicación que se lleva a cabo entre el entrevistado y el entrevistador; es decir, entre el candidato y el encargado del proceso; lo cual se encuentra estructurada y planificada con el objetivo de evaluar las competencias que los candidatos poseen, dichas competencias se establecen en el levantamiento del perfil. De tal manera, se pueden tomar decisiones como la aceptación o rechazo para el puesto laboral; buscando beneficiar a la organización y al candidato seleccionado (Moyado & Maldonado, 2018).

La entrevista por competencias es considerada como la técnica más usada en el proceso de selección de personal, *ya que tiene como ventaja al contacto directo* con el candidato; esta entrevista se encuentra dirigida a la persona que permite la valoración y predicción de los comportamientos; aunque debe tomarse en cuenta que es un método subjetivo; siendo fundamental el entrenamiento del entrevistador para alcanzar una decisión adecuada del proceso (Chiavenato, 2017).

### **2.1.8 Assesment Center**

El Assesment Center tiene como objetivo evaluar la conducta de los candidatos mediante dinámicas, juegos de roles y otras actividades que tienen relación con el puesto de trabajo al que se encuentran postulando; permitiendo que los candidatos evidencien sus fortalezas y debilidades; dichas tareas llevadas a cabo deben vivenciar problemáticas y actividades reales del trabajo; donde los resultados ofrecen una elevada validez de predicción, lo que posibilita la toma de decisiones en relación a la idoneidad de un candidato (Chuco, 2022).

El Assesment Center es conceptualizado como un método de evaluación situacional, que puede utilizarse en procesos internos y externos para el requerimiento de una vacante en una organización; por lo que se centre en aquella variedad de técnicas y ejercicios diseñados para que los candidatos evidencien en situaciones estandarizadas las competencias esenciales del puesto de trabajo; este método puede variar de acuerdo a su duración, formato y contenido; incluyendo diferentes actividades, como juegos de roles, juegos en general y evaluaciones grupales (Maier & J, 2022).

## 2.2. Análisis comparativo de las bases teóricas

En el desarrollo de la investigación y para la formulación de la propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en el área de convenios de Interbank en el año 2022, se realizará una comparación de los autores que refieren sobre la estructura de las dimensiones que consideran sobre el reclutamiento y selección de personal.

**Tabla 2.**

*Análisis comparativo de las bases teóricas*

<b>Dimensiones</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>	<b>Comentario</b>
Reclutamiento de Personal	(Bretones & Rodríguez, 2018)	El reclutamiento de personal es aquel proceso organizacional que precede a la selección, que inicia desde el momento en que el empleador presenta la necesidad de un nuevo colaborador, ya sea por incremento de productividad, renuncia o despido, la cual se basa en atraer al mayor número de candidatos potenciales que cumplen con los requisitos que demanda el puesto.	El reclutamiento de personal es un proceso esencial que surge a partir de la necesidad de un nuevo colaborador y busca atraer candidatos que presenten los requisitos y competencias establecidas para ejecutar las funciones del puesto laboral.
	(Guerrero, 2021)	El reclutamiento empieza con el diagnóstico de una vacante a través de la planeación de la gestión humana a petición de la jefatura; dando origen al levantamiento del perfil, donde se establecen requisitos, competencias y funciones; es decir; este proceso empieza la búsqueda de candidatos por medio de ofertas laborales; por lo que este proceso termina con el recibimiento de las solicitudes de empleo por parte de los candidatos.	El reclutamiento de personal empieza con la planeación de una vacante por el área de gestión humana, por lo que es imprescindible realizar el levantamiento del perfil para elaborar la oferta laboral que se publicara en diferentes medios y culmina con la recepción de solicitudes de los candidatos.

Selección de Personal	(Bretones & Rodríguez, 2018)	La selección de personal es el proceso que se produce después del reclutamiento, que posibilita la elección del candidato ideal entre los demás postulantes; es decir, implica la evaluación de capacidades, conocimientos y competencias de cada candidato para cada puesto que se desea cubrir, comparándolo con los demás candidatos con la finalidad de que el seleccionado logre satisfacer las necesidades de la organización.	La selección de personal se realiza después de haberse llevado a cabo el reclutamiento, lo cual varía de acuerdo a la cultura organizacional; tomando en cuenta la valoración de capacidades, conocimientos y competencias de cada candidatos para encontrar el perfil ideal.
	(Guerrero, 2021)	La selección de personal es aquella etapa que implica evaluación de los candidatos aspirantes a cubrir la vacante del puesto que requiere la organización, donde se establecen plazos; utilizando técnicas como entrevistas individuales, entrevistas grupales, assessment center, gamificación y evaluaciones de competencias; con la finalidad de elegir al mejor candidato que posee las competencias y capacidades para lograr adaptarse a la cultura organizacional, y a las exigencias de la empresa; terminando con la comunicación de la decisión final.	La selección de personal considera la evaluación de los candidatos que aspiran cubrir la vacante del puesto; por lo que utiliza técnicas especializadas, tales como las entrevistas individuales, entrevistas grupales, assesment center y evaluaciones de competencias; con la finalidad de encontrar al mejor candidato que logre adaptarse y cumplir los requerimientos.
Reclutamiento Interno	(Chiavenato, 2017)	El reclutamiento interno se efectúa en los candidatos que laboran dentro de la organización que requiere cubrir la posición, con el objetivo de ascenderlos, promoverlos o transferirlos a otras áreas con mayor dificultad y mejores beneficios; generando motivación en su desempeño laboral diario, Por un lado, este proceso puede darse de manera pública donde se promociona la oferta laboral en una junta o reunión corporativa. Por otro lado, este proceso puede mantenerse en secreto y se realiza una evaluación de desempeño por parte de la jefatura del área.	El reclutamiento interno se lleva a cabo dentro de la organización que busca ascender y motivar a los colaboradores del área, lo cual se puede dar de manera pública a través de la comunicación oficial de la oferta; también, puede darse en secreto por medio de la evaluación de desempeño.

	(Tapia & Colcha, 2021)	El reclutamiento interno se centra en la búsqueda de un colaborador de la propia organización ocupe otro puesto; a través de ascensos o cambio de área en la cual se establece mayor responsabilidad; este proceso permite mantener estabilidad e invertir menos tiempo en la adaptación al cambio, ya que tiene conocimiento de la cultura organizacional; pues los candidatos son conocidos por la jefatura y tiene menor costo; teniendo un panorama de todos los candidatos. Sin embargo, existe posibilidad de que exista subjetividad en la elección y bloque de nuevas ideas para la organización.	El reclutamiento interno busca a un colaborador de la misma organización para el puesto que se desea cubrir; el cual presenta como ventaja ser menos costoso y no pierde tiempo en la adaptación del colaborador, aunque puede generarse subjetividad en la elección.
Reclutamiento Externo	(Rivera, 2019)	El reclutamiento externo se lleva a cabo con candidatos que se encuentran fuera de la organización; para poder añadirlos a su proceso de selección y se enfoca en aquella adquisición de un candidato externo que pueda aportar nuevas competencias, conocimientos e ideas a la empresa; logrando incremento de productividad en el área. Por lo tanto, en este tipo de reclutamiento se promocionan las ofertas laborales por medio de bolsas laborales, redes sociales, periódicos, entre otras; con la finalidad de recolectar una cantidad extensa de candidatos y poder comparar sus perfiles de acuerdo al requerimiento.	El reclutamiento externo se efectúa fuera de la organización, ya que busca encontrar un nuevo colaborador que logre aportar nuevas ideas, competencias y conocimientos; con la finalidad de potenciar la productividad; por lo que utiliza diferentes medios para atraer candidatos a través de bolsas laborales, redes sociales, entre otros.
	(Tapia & Colcha, 2021)	El reclutamiento externo se centra en ofrecer las vacantes con candidatos externos a la organización; quienes son atraídos por publicidad masiva como redes sociales, bolsas de trabajo y página Web de la empresa; asimismo, publicidad tradicional como radios periódicos; además, publicidad física como entrega de volantes en lugares concurridos. De tal forma, este proceso genera nuevos conocimientos y destrezas que incrementa el capital humano y aporta nuevas expectativas; aunque es más costoso y reduce la fidelidad de los colaboradores antiguos.	El reclutamiento externo ofrece vacantes a candidatos externos, quienes son atraídos de manera tradicional, publicidad masiva y física; el cual tiene como beneficio al incremento de capital humano, pero es más costoso y podría disminuir el compromiso de los colaboradores.

Reclutamiento Mixto	(Chiavenato, 2017)	El reclutamiento mixto es considerado como la fusión del reclutamiento interno y externo para lograr hallar un reemplazo que cubra la posición que necesita un área específica de la organización. En este sentido, la empresa se rige en llenar aquella vacante por el ingreso de un nuevo colaborador por método externo o por medio de la transformación de su talento humano, buscando no descapitalizarse de su personal; al mismo tiempo creando condiciones de competencia sana entre sus colaboradores.	El reclutamiento mixto implica la fusión del reclutamiento interno y externo, buscando nuevos talentos y promueve la competencia sana entre los colaboradores de la organización; sin perder su atención en el objetivo de encontrar al candidato ideal para el puesto requerido.
	(Tapia & Colcha, 2021)	El reclutamiento mixto es el proceso en donde se combina el reclutamiento interno y externo con la finalidad de encontrar a la persona que tenga el perfil ideal para el puesto que requiere cubrir la empresa; aprovechando la inversión de capacitación y renueva los recursos humanos, No obstante, puede generar conflictos internos, disconformidad en los colaboradores y existe posibilidad de perjudicar las escalas salariales dentro de la organización.	El proceso de reclutamiento mixto combina al interno y externo; con el objetivo de tener una gama amplia de candidatos para encontrar al candidato ideal para cubrir la posición, aunque puede originar disconformidad de la organización y perjudicar las bandas salariales.
Las pruebas psicológicas laborales	(Tapia & Colcha, 2021)	Las pruebas psicológicas laborales son técnicas que brindan información acerca de las habilidades y la personalidad; prediciendo comportamientos del candidato frente a situaciones estresantes o bajo presión; donde sus resultados deben ser confidenciales. De tal manera, estas pruebas pueden ser proyectivas que son menos costosas, también, se encuentran las pruebas psicométricas que pueden ser computarizadas, por lo que implica una mayor inversión.	Las pruebas psicológicas son consideradas técnicas son esenciales en la selección de un candidato, ya que predicen ciertas conductas ante situaciones estresantes o bajo presión; las cuales pueden ser proyectivas que son menos costosas; o psicométricas que requieren inversión por parte de la organización.

	(Valeriano, 2021)	Las pruebas psicológicas laborales son herramientas de evaluación que posibilita la recolección de información de un candidato, como inteligencia, personalidad y actitudes; las cuales deben ser interpretadas por un psicólogo profesional con experiencia de este rubro; dichos resultados serán esenciales para la elección del candidato ideal.	Las pruebas psicológicas laborales posibilitan la adquisición de información de un candidato, como personalidad y actitudes; por lo que es fundamental que sean interpretadas por profesionales de la salud mental.
Entrevista por competencias	(Moyado & Maldonado, 2018)	La entrevista competencias es definida como una técnica integral de comunicación que se lleva a cabo entre el entrevistado y el entrevistador; es decir, entre el candidato y el encargado del proceso; lo cual se encuentra estructurada y planificada con el objetivo de evaluar las competencias que los candidatos poseen, dichas competencias se establecen en el levantamiento del perfil.	La entrevista por competencias es una técnica comunicativa integral que es planificada y estructurada de acuerdo a las competencias requeridas del puesto que se desea cubrir.
	(Chiavenato, 2017)	La entrevista por competencias es considerada como la técnica más usada en el proceso de selección de personal, ya que tiene como ventaja al contacto directo con el candidato; esta entrevista se encuentra dirigida a la persona que permite la valoración y predicción de los comportamientos; aunque debe tomarse en cuenta que es un método subjetivo; siendo fundamental el entrenamiento del entrevistador para alcanzar una decisión adecuada del proceso	La entrevista por competencias es la técnica más usada en el proceso de selección; teniendo como principal ventaja el contacto directo con el candidato y logra predecir comportamientos; donde es trascendental el entrenamiento constante por parte del entrevistador.

Assesment Center	(Chuco, 2022)	<p>El Assesment Center tiene como objetivo evaluar la conducta de los candidatos mediante dinámicas, juegos de roles y otras actividades que tienen relación con el puesto de trabajo al que se encuentran postulando; permitiendo que los candidatos evidencien sus fortalezas y debilidades; dichas tareas llevadas a cabo deben vivenciar problemáticas y actividades reales del trabajo; donde los resultados ofrecen una elevada validez de predicción, lo que posibilita la toma de decisiones en relación a la idoneidad de un candidato.</p>	<p>El assesment center implica una serie de dinámicas, juegos de roles y otras actividades, que son planificadas de acuerdo a problemáticas reales del puesto de trabajo; por lo que permitirá predecir comportamientos auténticos de los candidatos.</p>
	(Maier & J, 2022)	<p>El Assesment Center es conceptualizado como un método de evaluación situacional, que puede utilizarse en procesos internos y externos para el requerimiento de una vacante en una organización; por lo que se centre en aquella variedad de técnicas y ejercicios diseñados para que los candidatos evidencien en situaciones estandarizadas las competencias esenciales del puesto de trabajo; este método puede variar de acuerdo a su duración, formato y contenido; incluyendo diferentes actividades, como juegos de roles, juegos en general y evaluaciones grupales.</p>	<p>El assesmet center es un método de evaluación situacional, ya que se planifica a partir de situaciones estandarizadas en el puesto de trabajo para poder evidenciar el nivel de las competencias en cada candidato, valorando el tiempo, formato y métodos innovadores del proceso de selección.</p>

### **2.3. Análisis crítico de las bases teóricas.**

En principio, el reclutamiento de personal que precede a la selección, que empieza con el diagnóstico de una vacante mediante la planeación del área de gestión humana de la organización a petición de la jefatura; por lo que es esencial que se realice de manera eficiente el levantamiento del perfil, donde se logra establecer aquellos requisitos, competencias y funciones. De tal manera, este proceso empieza la búsqueda de candidatos por medio de ofertas laborales y termina con el recibimiento de las solicitudes de empleo por parte de los candidatos.

Asimismo, la selección de personal es el proceso que lleva a cabo después del reclutamiento, que posibilita la elección del candidato ideal entre los demás postulantes; por lo que implica la evaluación de capacidades, conocimientos y competencias de cada candidato para cada puesto que se desea cubrir, comparándolo con los demás candidatos con la finalidad de que el seleccionado logre satisfacer las necesidades de la organización.

Se considera fundamental realizar un estudio detallado sobre cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección en el área de convenios de Interbank, para poder implementar una propuesta de mejora eficaz. Es importante enfocarse en los objetivos de la investigación y en los procesos necesarios para llevar a cabo la tarea de diseño de una propuesta basada en el diagnóstico, el diseño y el informe final.

La fase de diagnóstico en esta investigación tiene como objetivo cumplir con el primer objetivo planteado, que consiste en analizar y describir el proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo en el área de convenios de Interbank,

con el fin de identificar los problemas y desafíos que enfrenta esta área de la organización.

En la fase de diseño se pretende resolver el segundo objetivo de investigación, para el cual se utilizarán los resultados de la prueba de diagnóstico para poder definir qué técnicas son necesarias para mejorar el protocolo de captación y elección, en el que tomarán en cuenta, al reclutamiento interno, externo y mixto. Asimismo, la entrevista por competencias, evaluación psicológica laboral y assesment center.

La fase de aplicación no se incluirá en este trabajo de investigación, ya que no es un objetivo del mismo. Sin embargo, se llevará a cabo la fase de evaluación, lo que permitirá cumplir con el tercer objetivo y proporcionará información útil para futuros investigadores que deseen poner en marcha la propuesta de mejoramiento en el protocolo de captación y elección. Para recopilar y analizar la información necesaria, se utilizará una encuesta y se realizará un análisis de los indicadores del proceso de reclutamiento y selección en la organización.

En todo el desarrollo de la propuesta se ha efectuado de acuerdo a las bases teóricas consideradas en el cual se busca desarrollar de manera apropiada y de acuerdo a la realidad que se tiene sobre el proceso de reclutamiento y selección del área de convenios de INTERBANK.

También se ha considerado las diferentes técnicas que se han determinado para contribuir a que la propuesta presente una estructura organizada por medio de un gráfico GANT que permita evidenciar la adquisición y adaptación de técnicas; así como lo que se espera obtener de cada evaluación sobre los objetivos.

## **CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL**

### **3.1. Reseña histórica**

En principio, Interbank expone su historia en su portal Web que ha sido sintetizada en el presente trabajo de investigación.

El Banco Internacional del Perú S.A.A. fue fundado el 1 de mayo del año 1897, la empresa empezó a operar el día 17 del mismo mes en su primera ubicación en Lima. En 1934, inició un proceso de descentralización administrativa al establecer su primera oficina en la ciudad de Chiclayo, Lambayeque (Interbank, 2022).

En 1944, la International Petroleum Company (IPC) adquirió la mayoría de las acciones del Banco y mantuvo el control hasta 1967, cuando se estableció una alianza estratégica con el Chemical Bank New York Trust & Co. En 1970, el Banco fue nacionalizado como parte de la reforma financiera del gobierno militar de Juan Velasco Alvarado. El Banco adoptó el nombre de Interbank en 1980. En agosto de 1994, el 91% de las acciones ordinarias del Banco se vendieron en una subasta de privatización y fueron adquiridas por la Corporación "Interbanc".

En diciembre de 1994, la Corporación Interbank adquirió un banco off-shore llamado Interbank Overseas que se enfocaba en la banca privada. Durante el año siguiente, en 1995, Interbank consolidó su posición en el sector financiero al incorporar Interinvest, cuyo enfoque principal era la banca de inversión y áreas relacionadas. Después de la privatización, los altos ejecutivos de Interbank se enfocaron en renovar el Banco con el objetivo de establecer una cultura de comercialización que pusiera al servicio al cliente en la máxima prioridad.

Posteriormente, se inició un proceso de expansión significativo que incluyó la reestructuración de las compañías del conglomerado, una estrategia de expansión que incluyó tanto el crecimiento orgánico como el inorgánico, así como la realización

de alianzas comerciales clave. De esta manera, en 1998, los activos principales de Interbank se traspasaron a InterCorp Perú Ltd.

En adición, Interbank comenzó a operar Interseguro, una compañía que se enfoca en la venta de seguros. En el año 2003, Interbank e Interseguro adquirieron el 85,80% de las acciones de Supermercados Santa Isabel S.A.A. (actualmente Supermercados Peruanos S.A.), mientras que el 14,20% restante fue adquirido por Compass Capital Partners Corp. A partir de 2004, Interbank y Supermercados Peruanos S.A. establecieron una alianza estratégica para emitir tarjetas de crédito con la marca Vea, lo que permitió generar sinergias significativas en el desarrollo de la banca personal.

Durante el año 2010, las tres principales agencias de calificación de riesgo internacional han otorgado a la empresa la calificación de grado de inversión. De este modo, Interbank fue capaz de llevar a cabo diversas emisiones de deuda notables en los mercados internacionales, a tasas muy competitivas y con estructuras aceptadas por el propio mercado. Con posterioridad, en 2018, se han emitido nuevos bonos senior por US\$ 200 millones, en forma conjunta con una oferta de canje de bonos existentes cuyo monto fue de US\$ 285 millones adicionales

En 2013, Interbank logró importantes logros en innovación y planificación estratégica, enfocados en brindar una excelente experiencia al cliente. Para ello, se elaboró un Plan Estratégico a medio plazo, la meta primordial de Interbank era ofrecer una atención integral al cliente, proporcionar múltiples canales de venta, comodidad, ejecución sin errores y contar con el mejor equipo. El objetivo era atraer a nuevos clientes, mejorar la satisfacción de los clientes existentes, aumentar la venta cruzada y retener a los clientes, y al mismo tiempo, liderar el mercado en términos de crecimiento y rentabilidad.

En el año 2014, la adquisición de Inteligo por parte de IFS fue aprobada por el Consejo de Administración, y se llevó a cabo a partir del 1 de agosto de ese año. Esta reorganización implicó que IFS adquiriera el 100% de las acciones de Inteligo, propiedad de Intercorp Perú, a cambio de 19,5 millones de acciones ordinarias de IFS.

En 2015, Interbank ajustó su Plan Estratégico para reforzar su estrategia digital y mejorar su oferta de canales alternativos, como la banca móvil y por Internet, con el objetivo de brindar a los clientes una experiencia consistente y más cómoda en todos los canales. Esto se tradujo en un aumento rentable de la eficiencia y en una notable mejora en la rentabilidad de las tiendas.

Durante 2016, Interbank obtuvo el cuarto puesto en el ranking BrandZ Perú Top 20, que evalúa las marcas más valiosas del país y se ubicó entre las 40 mejores marcas de América Latina, según Kantar Millward Brown y el Grupo WPP. Además, por segundo año consecutivo, fue nombrado "Banco del Año 2016 en el Perú" por la prestigiosa publicación inglesa The Banker, del Financial Times, debido a su enfoque estratégico y su prioridad en la implementación de canales digitales.

Durante el 2017, La economía de Perú enfrentó diversas adversidades, como el impacto del fenómeno climático de El Niño Costero, así como escándalos de alta corrupción en los que estuvieron involucradas empresas constructoras brasileñas y peruanas con altos funcionarios del estado, y los conflictos entre el poder ejecutivo y el Congreso. En este contexto, Interbank enfocó sus esfuerzos en ajustar sus modelos de riesgo y fortalecer sus políticas de aprobación y recuperación de créditos. Además, ese año, Interbank fue reconocido por la revista Latin Finance como el "Banco del Año 2017 en el Perú".

Durante el año 2019, Interbank llevó a cabo una reorganización interna en la que transfirió su negocio de gestión patrimonial, Interfondos, a Inteligo, centrando su

enfoque en la gestión de activos. Asimismo, ha continuado fortaleciendo su estrategia de crecimiento en el segmento de consumo, consolidando su liderazgo en el mercado de tarjetas de crédito gracias a su oferta de productos innovadores y a una plataforma digital fácil de usar para los clientes. En reconocimiento a sus logros, The Banker le otorgó nuevamente el título de "Banco del Año 2019 en el Perú".

Durante el año 2020, Interbank implementó un plan de continuidad de negocio para hacer frente a los impactos de la pandemia COVID-19 en sus operaciones. Esto requirió la implementación de medidas que se extendieron a diferentes niveles de la organización, con el objetivo de mantener la fortaleza en capital y liquidez. El banco redujo la ratio de pago de dividendos del 45% al 25%, y decidió capitalizar la totalidad de las utilidades registradas hasta el 31 de marzo de 2020. Como resultado, Interbank tuvo una participación destacada en el Programa Reactiva Perú, cuyo propósito fue asegurar la continuidad de la cadena de pagos en el país, mediante la colocación de créditos comerciales con diversos niveles de garantía gubernamental (80%, 90%, 95% y 98%).

Durante el año 2021, Interbank ha mostrado una recuperación más rápida, lo que se refleja en que algunos de sus indicadores operativos clave han alcanzado niveles cercanos a los que tenían antes de la pandemia del COVID-19. Además, ha habido un crecimiento en su participación de mercado en créditos de consumo y en depósitos de personas.

El Banco ha presentado una nueva estrategia digital que se enfoca en dos frentes: mejorar la eficiencia al ofrecer productos y servicios completamente digitales para pasar de un modelo Digital First a un modelo Digital Only, y buscar oportunidades de expansión mediante asociaciones de Open Banking, un nuevo ecosistema de pagos y Rappibank, adoptando una mentalidad Fintech. Como resultado de esto, la

cantidad de clientes ha aumentado en un 18% en el año 2021, alcanzando los 4.6 millones de clientes.

Durante el mismo periodo, Interbank fue reconocido por el Great Place to Work Institute como la mejor empresa para trabajar en Perú y Latinoamérica, en línea con su visión de "Ser el mejor banco a partir de las mejores personas". Además, se ubicó en el top 4 de mejores empresas en el ranking de Responsabilidad ESG de Merco, una evaluación sobre el desempeño ambiental, social y de gobierno corporativo de las organizaciones en Perú, y por tercer año consecutivo en el primer lugar de las empresas más responsables en sostenibilidad en el sector bancario.

## **3.2. Filosofía organizacional**

### **3.2.1. Misión**

Ser el mejor banco a partir de las mejores personas; donde sus principios y metas se basan en las personas y sus valores.

### **3.2.2. Visión**

Convertirse en el mejor banco gracias a contar con los mejores colaboradores, que estén alineados con los principios y objetivos que se basan en los valores y en el desarrollo de las personas.

### **3.2.3. Propósito**

Acompañamos a los peruanos a alcanzar sus sueños, hoy.

### **3.2.4. Valores**

#### **Coraje**

Ser valiente implica tener la disposición y coraje para tomar acciones que permitan lograr cambios significativos y marcar la diferencia.

#### **Integridad**

Una persona con integridad es aquella que se rige por principios firmes y se mantendrá fiel a ellos en cualquier situación, actuando de manera transparente y honesta.

### **Innovación**

Una persona innovadora es alguien que busca nuevas ideas, experimenta con ellas, está dispuesto a aprender y desaprender para encontrar soluciones creativas y aprovechar oportunidades que contribuyan al éxito de Interbank.

### **Pasión por el servicio**

Es aquel que tiene preocupación real por el bienestar de los demás, principalmente por sus clientes, buscando darles soluciones ágiles.

### **Sentido del humor**

Una persona que tiene sentido del humor encuentra placer en su trabajo, es capaz de transmitir alegría a los demás, fomenta un ambiente agradable y no se toma las cosas demasiado en serio.

### **Colaboración**

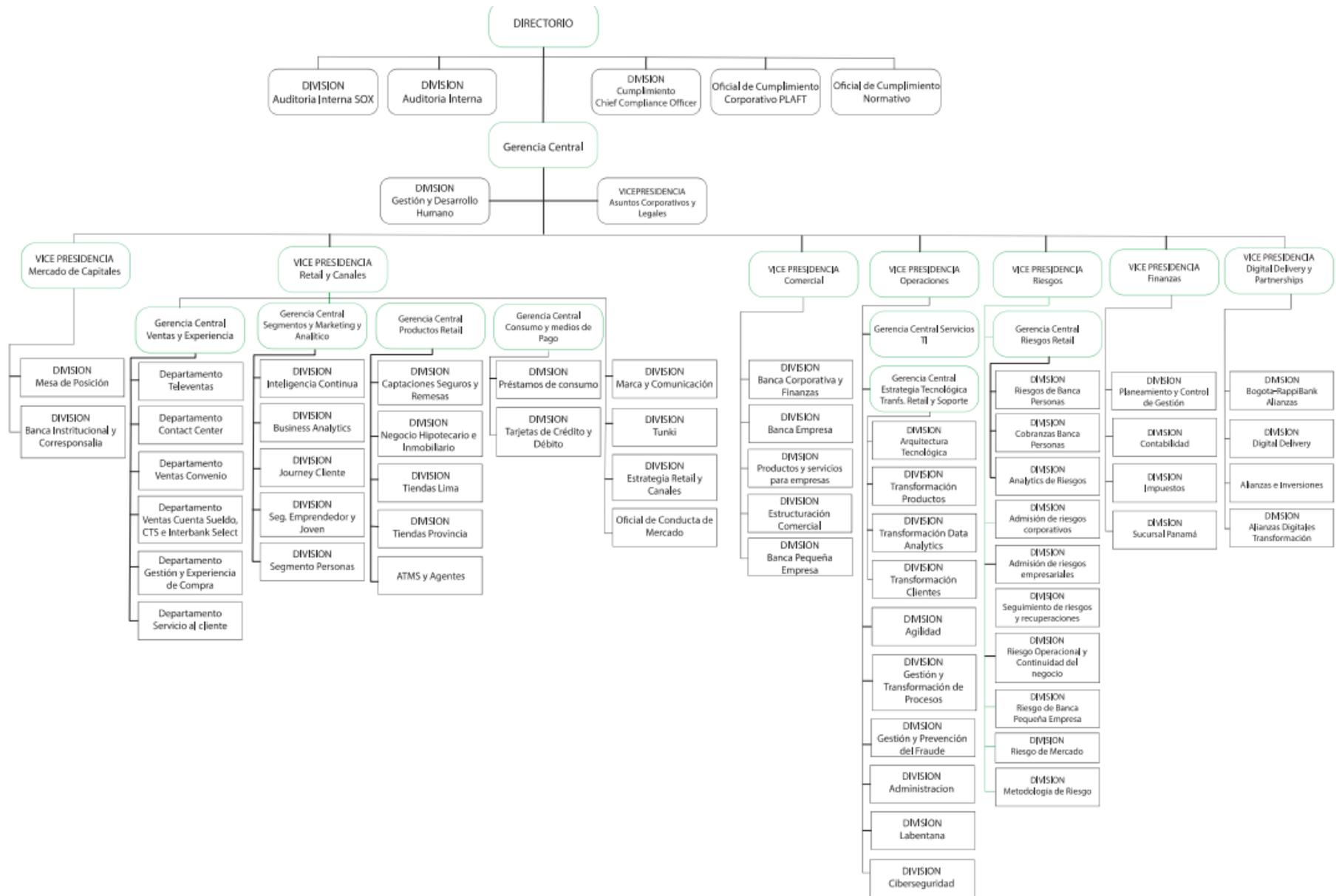
Una persona colaboradora contribuye sin fronteras para multiplicar los objetivos de todos.

## **3.3. Diseño organizacional**

El diseño organizacional es un componente administrativo que se dedica a la estructuración ordenada y cooperativa de las diversas unidades funcionales de una organización. Cabe destacar que integra actividades estratégicas, operativas y de apoyo, donde realización coherente garantiza el cumplimiento de las metas estratégicas de la organización (Cornejo & Flores, 2020).

A continuación, se muestra el diseño organizacional de la organización Interbank que se encuentra plasmado en un organigrama.

**Figura 1. Organigrama Organizacional**



### **3.4. Productos y/o servicios (según corresponda)**

En la actualidad, Interbank (2022) ofrece los siguientes servicios:

#### **3.4.1. Tarjetas**

Tarjetas de crédito: Tarjetas de créditos millas Benefit, tarjetas de crédito con garantía y otras tarjetas de crédito.

Tarjetas de débito: Tarjeta digital, Visa débito Benefit, Visa débito oro y Visa débito clásica.

#### **3.4.2. Cuentas**

Cuentas de ahorro: Cuenta simple 100% digital, cuenta millonaria, cuenta super tasa, cuenta simple AFP y depósito a plazo.

Cuenta sueldo y CTS: Cuenta sueldo y cuenta CTS.

Beneficios de tu cuenta: Adelanto de sueldo, costo cero, mis finanzas y alcancía virtual.

#### **3.4.3. Préstamos y créditos**

Préstamos personales: Préstamo efectivo, préstamo exprés, préstamo para estudios y préstamo con garantía líquida.

Crédito para trabajadores públicos: Crédito por convenios.

#### **3.4.4. Zona hipotecaria**

Crédito hipotecario.

#### **3.4.5. Seguros**

Tarjeta y préstamos: Seguro de tarjetas 360°, seguro de tarjeta fit, protección de crédito full, seguro protección de crédito, seguro de desgravamen, seguro de desgravamen con devolución y seguro vida Cash.

Salud vida: Vida devolución y vive salud.

Otros seguros: Seguro vehicular, SOAT y seguro de viajes.

### **3.4.6. Envío y recepción de dinero**

Transferencias dentro del Perú: Transferencias de otros bancos vía CCE y giros nacionales.

Transferencias entre Perú y el extranjero: Transferencias bancarias al exterior, transferencias bancarias que recibe del exterior, giros al exterior y remesas.

Paypal: Retiro de fondos Paypal.

### **3.4.7. Inversiones y combos**

Fondos de inversión y depósitos: Fondos mutuos, depósitos a plazo, inversión en la bolsa y fondo de jubilación.

Combo clásico: Tarjeta crédito más Interbank APP.

Combo fácil: Cuenta más Interbank APP.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1 Diagnóstico

Durante la realización del presente estudio se realizó la recopilación de datos en base a una encuesta, que, usando el muestreo de conveniencia, se efectuó a los 12 jefes de la Oficina de Convenios de Interbank a nivel nacional.

Estas preguntas fueron producidas con el objetivo de encontrar los factores externos e internos que influyen en la selección de personal del área de convenios, así pues, se presenten las preguntas que conforman el cuestionario en el siguiente cuadro:

**Tabla 3.**

*Cuestionario de Reclutamiento de Personal*

1-¿El área de Recursos Humanos dirige el proceso de contratación del personal?
2-¿La organización cuenta con un Manual de reclutamiento y selección?
3- ¿Se puede promocionar a un trabajador a un cargo más importante y mejor remunerado en la organización?
4- ¿Para la búsqueda de aspirante a la organización lo solicita de acuerdo a los Requisitos del puesto vacante?
5- ¿Cuándo se presenta una vacante en la organización se aplica el Reclutamiento interno (ascensos, trasladados o transferidos con ascenso)?
6- ¿Para ingresar a la organización a un nuevo personal se somete a un proceso de reclutamiento y selección de personal?
7- ¿Se buscan candidatos externos cuando la institución no tiene personal calificado?

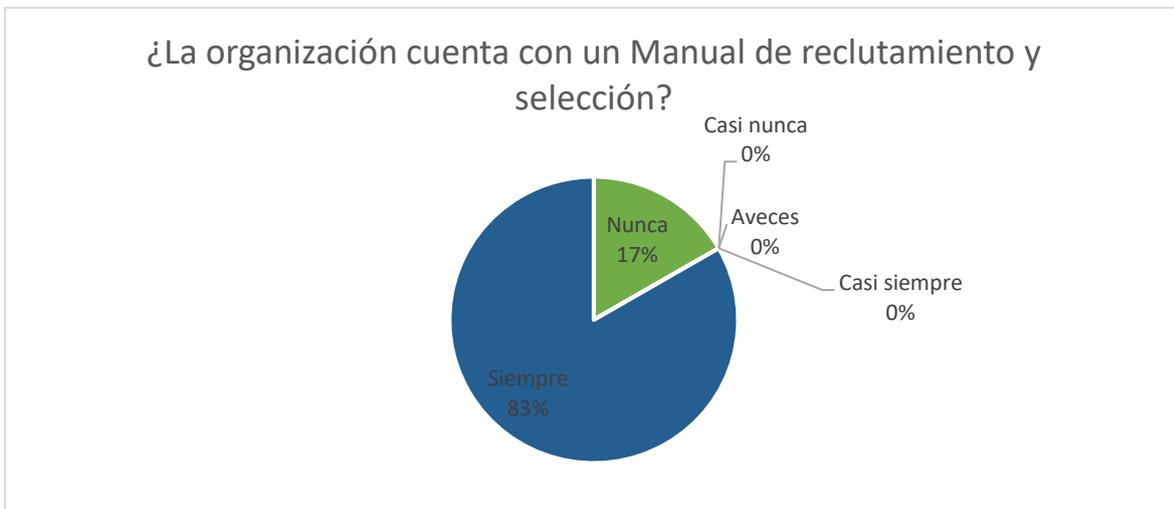
8- ¿En el proceso de selección se realizan evaluaciones técnicas, de acuerdo al perfil de puesto vacante?
9- ¿Se aplican pruebas psicológicas para seleccionar a un candidato?
10- ¿Los aspirantes presentan una solicitud del empleo?
11-¿Se realiza una entrevista preliminar con los candidatos interesados en ocupar la vacante informándoles sobre la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración?
12-¿Consulta la organización las referencias personales de los aspirantes a seleccionar?
13-¿Se interesa la organización en los antecedentes laborales, académicos de los candidatos a ser seleccionados?
14-¿La organización emplea un periodo de prueba para los aspirantes al puesto?
15 - ¿La entrevista final de selección se realiza de acuerdo al puesto de trabajo?
16 -¿En la entrevista participa el área de Recursos Humanos?

**Nota:** El cuestionario y las respuestas fueron ejecutadas de forma virtual. Elaboración propia.

#### 4.1.1 Resultados de la encuesta



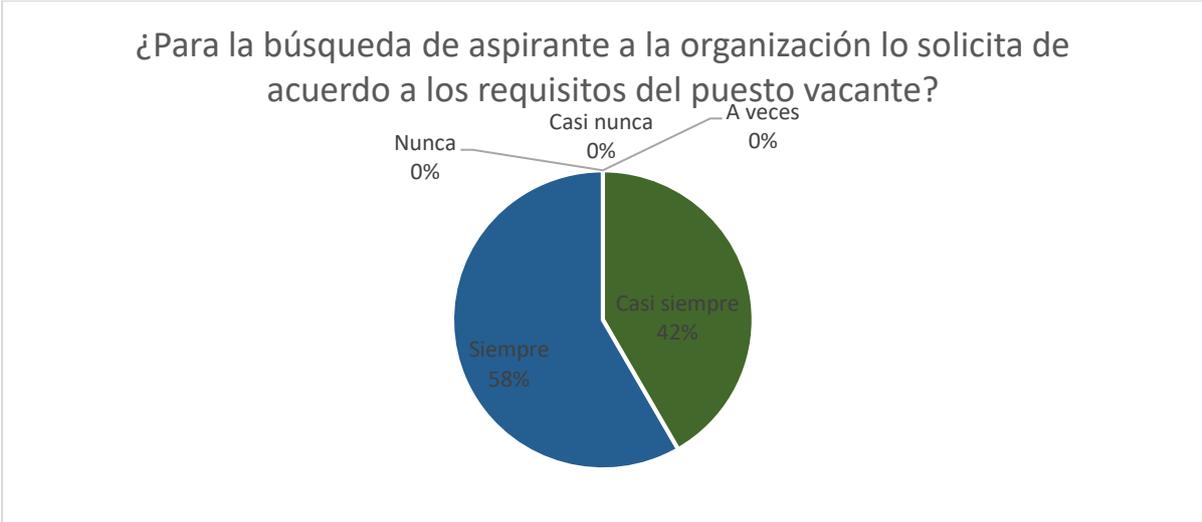
**Figura 2.** Contratación del personal a cargo del área de Recursos Humanos



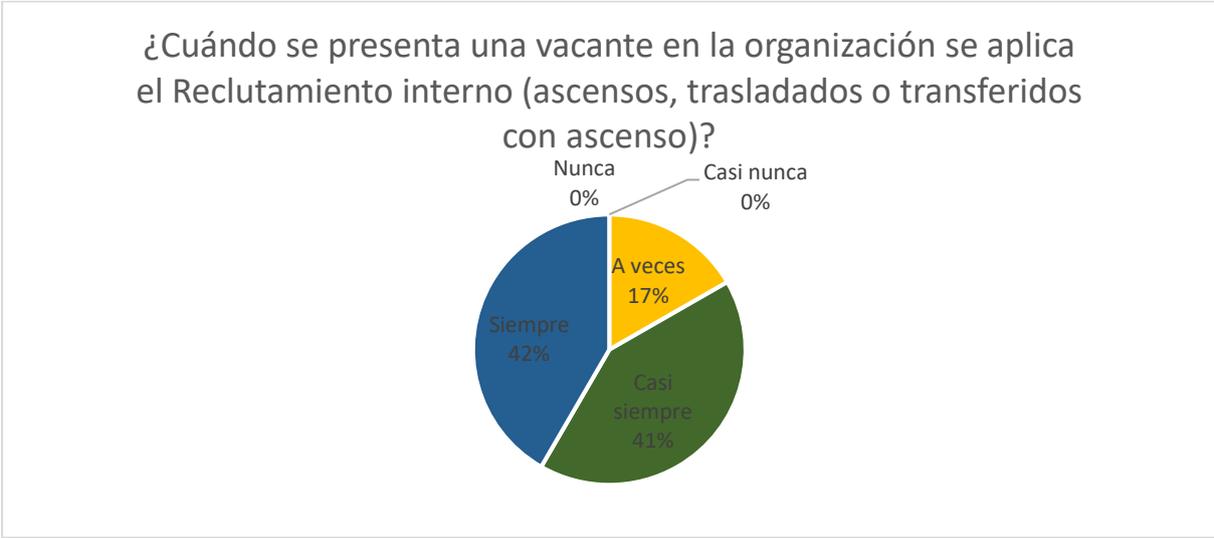
**Figura 3.** Manual de reclutamiento y selección



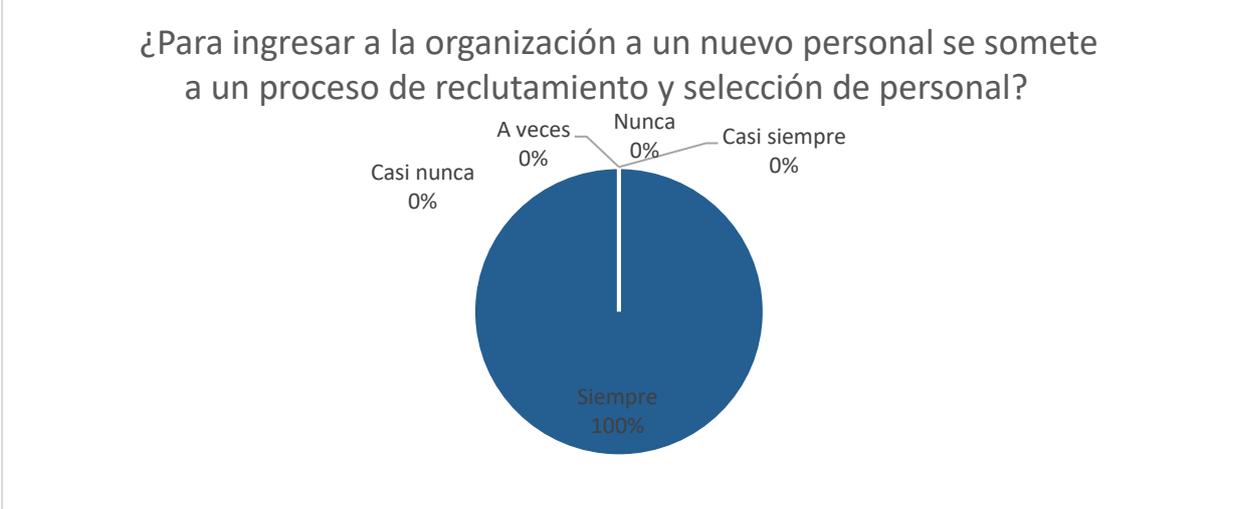
**Figura 4.** Línea de carrera dentro de la organización



**Figura 5.** Evaluación de los requisitos para la convocatoria de trabajo

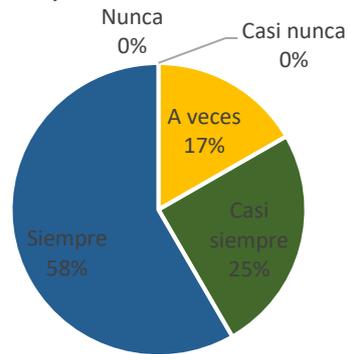


**Figura 6.** Existencia de reclutamiento interno



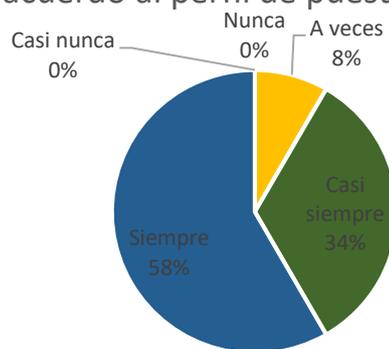
**Figura 7.** Proceso y selección del personal

¿Se buscan candidatos externos cuando la institución no tiene personal calificado?



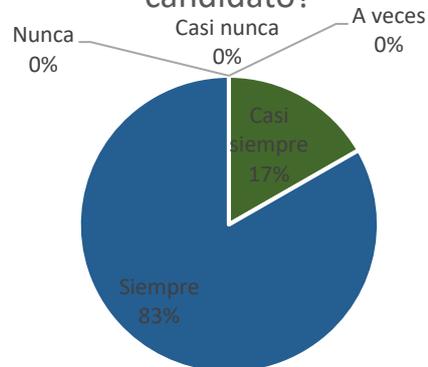
**Figura 8.** *Búsqueda de candidatos calificados*

¿En el proceso de selección se realizan evaluaciones técnicas, de acuerdo al perfil de puesto vacante?



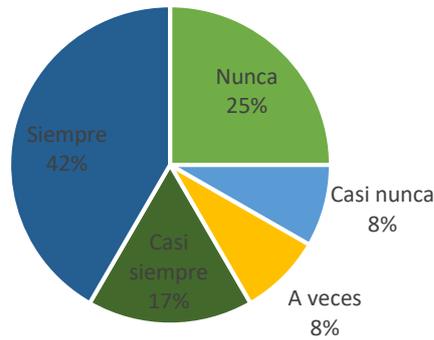
**Figura 9.** *Evaluaciones técnicas a los vacantes*

¿Se aplican pruebas psicológicas para seleccionar a un candidato?



**Figura 10.** *Pruebas Psicológicas técnicas a los vacantes*

¿Los aspirantes presentan una solicitud del empleo?



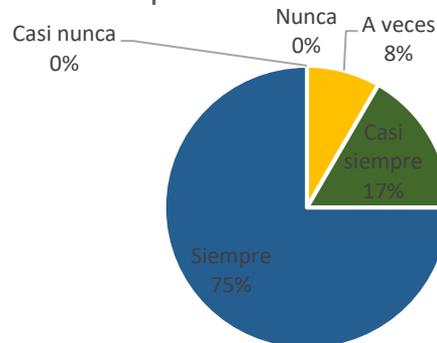
**Figura 11.** *Solicitud de empleo previa*

¿Se realiza una entrevista preliminar con los candidatos interesados en ocupar la vacante informándoles sobre la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración?



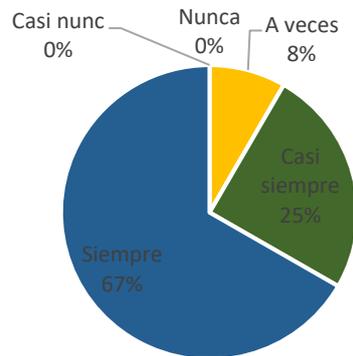
**Figura 12.** *Entrevista preliminar previo contrato*

¿Consulta la organización las referencias personales de los aspirantes a seleccionar?



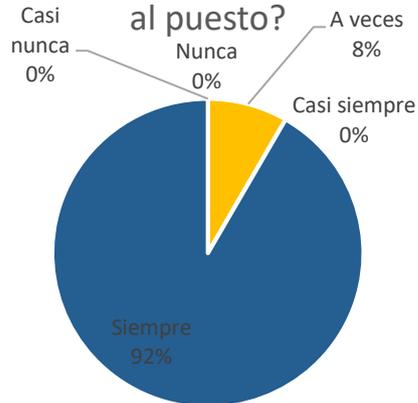
**Figura 13.** *Existencia de referencias personales*

¿Se interesa la organización en los antecedentes laborales, académicos de los candidatos a ser seleccionados?



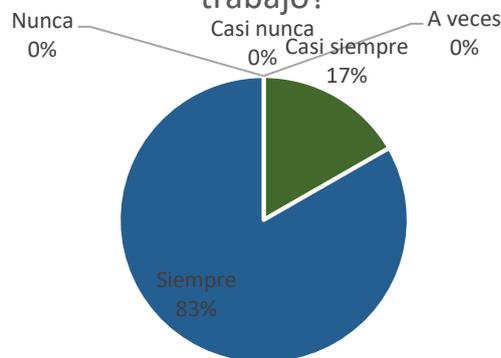
**Figura 14.** Evaluación de antecedentes laborales

¿La organización emplea un periodo de prueba para los aspirantes al puesto?

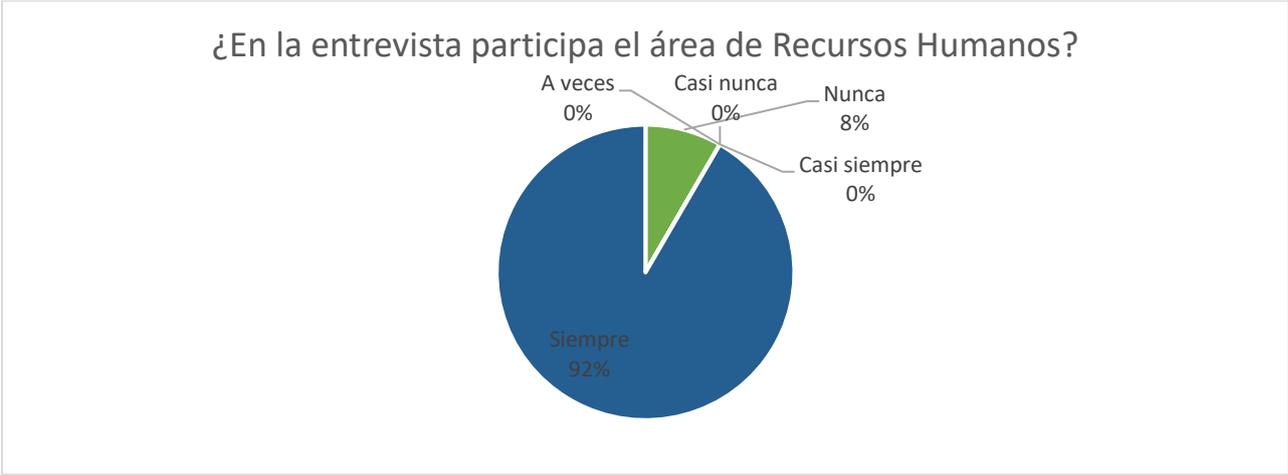


**Figura 15.** Periodo de prueba a los aspirantes

¿La entrevista final de selección se realiza de acuerdo al puesto de trabajo?



**Figura 16.** Entrevista final de acuerdo al puesto de trabajo



**Figura 17.** Entrevista con el área de recursos humanos

4.1.2 Diagnóstico FODA

**Tabla 4.**

*Tabla de Fortalezas*

N°	FORTALEZAS
1	Se tiene un perfil claro de la persona la cual se desea contratar, con requisitos y funciones específicas.
2	Se tienen identificadas las responsabilidades a cumplir por parte del colaborador recientemente reclutado.
3	Recursos humanos es la única área que dirige el proceso de selección.
4	Se aplican diversas evaluaciones de tipo técnica y psicológica para seleccionar a un candidato al puesto.
5	La organización realiza un periodo de prueba al aspirante al cargo.

**Nota:** Recopilación los datos extraídos de la encuesta. Elaboración propia.

4.1.1.3 Conclusiones del diagnóstico de fortalezas

En concordancia con el análisis de fortalezas, podemos afirmar que el proceso de reclutamiento es ordenado y dirigido por la oficina especializada en selección de personal, además se constata la existencia de un perfil de

aspirante y que las funciones del puesto a ocupar están previamente escritas dentro de un documento, así mismo se comprueba que la organización realiza un periodo de prueba, importante a sabiendas que esta es una de las maneras más eficaces para poder identificar la correcta selección del perfil a reclutar para ocupar un puesto vacante.

#### 4.1.1.4 Diagnostico de Debilidades

**Tabla 5.**

*Tabla de debilidades*

N°	DEBILIDADES
1	El manual de reclutamiento es ineficiente y simplista en sus procesos de selección.
2	El área de recursos humanos no incluye al área receptora del nuevo seleccionado en el proceso de selección.
3	Las evaluaciones técnicas no están siendo los suficientemente específicas para el puesto vacante.
4	El proceso debe ser tabulado mediante un formato de asignación de puntos por requisito cumplido.

**Nota:** Recopilación los datos extraídos de la encuesta. Elaboración propia.

#### 4.1.1.5 Conclusiones del diagnóstico de debilidades

El proceso de selección no está siendo eficiente al momento de elegir a los mejores perfiles para el área de convenios, esto se debe a el desfase y poca eficiencia de algunas de las normas del manual de reclutamiento, además si bien es positivo que el área de recursos humanos dirija el proceso, encontramos como debilidad que esta sea parte/todo exclusiva del proceso, puesto que sería importante una responsabilidad compartida del perfil del seleccionado con el área de Convenios, la receptora del candidato seleccionado; así mismo se identifica que las evaluaciones que se realizan para hallar a un nuevo colaborador no son suficientemente eficientes

para encontrar el perfil que se busca y por último, la falta de indicadores objetivos dentro del proceso de selección hace que este se replete de criterios subjetivos que hagan que no se escoja al mejor perfil para el puesto en el área de Convenios.

#### *4.1.1.2 Análisis Externo*

##### 4.1.1.2.1 Entorno Específico

En Interbank el área de convenios está incluida en la Cartera de Personas que durante todo el año tuvo un crecimiento del 14.0% en créditos por consumo, debido a un buen desempeño de, entre otras, el área de convenios debido a un aumento en su demanda (Interbank, 2022).

Lo anterior es importante debido a que la banca personal dentro de interbank representa casi la mitad de los productos de la empresa, siendo que representa el 47.12% de sus créditos directos hasta

junio del 2021, siendo porcentualmente mayoritario los créditos por consumo a los cuales el área de convenios pertenece (Interbank, 2021).

##### 4.1.1.2.2 Entorno General

A junio del 2021 Interbank registró activos totales ascendentes a S/ 68,974.35 millones, 1.23% superiores a los registrados al cierre de 2020, debido al incremento de las inversiones financieras, y al incremento en su cartera de colocaciones; así mismo, los primeros seis meses del año 2021, Interbank reportó ingresos financieros de S/ 1,812.20 millones (excluyendo la diferencia cambiaria), lo que representa una disminución del 12.02% en comparación con el mismo período del año anterior. Esta reducción se debió a una disminución en los ingresos por comisiones de tarjetas de crédito y servicios financieros, los cuales se vieron afectados por las reprogramaciones sin intereses en los productos principales de la empresa.

#### 4.1.1.2.3 Entorno Global

A pesar del actual contexto financiero internacional desfavorable, el sector financiero peruano demuestra una capacidad de recuperación notable. A nivel global, hay un incremento en la aversión al riesgo por parte de los inversionistas, lo que está afectando el valor de los activos y generando alta volatilidad en los mercados financieros. Estas condiciones financieras complicadas son resultado de varios factores, como el aumento de las tasas de interés de los países desarrollados y emergentes para contener la inflación, las tensiones geopolíticas y la preocupación por la desaceleración económica de China (Banco Central de Reserva del Perú, 2022).

#### 4.1.1.2.4 Diagnóstico de oportunidades

**Tabla 6.**

*Tabla de Oportunidades*

N°	OPORTUNIDADES
1	La recuperación económica postcovid traerá consigo a un nuevo grupo de futuros posibles colaboradores.
2	Aumento de necesidad de personal por el mejor desempeño del área de Convenios.
3	Nuevas tecnologías en el ámbito laboral y de selección de personal.
4	Resiliencia del sector financiero ante el escenario internacional desfavorable.

**Nota:** Recopilación los datos extraídos de la encuesta. Elaboración propia.

#### 4.1.1.2.5 Conclusiones del diagnóstico de oportunidades

Después de hacer un análisis de las oportunidades se puede constatar que el área de convenios de Interbank tiene amplias ocasiones para implementar el plan de mejora debido a que la recuperación postcovid, la resiliencia del sistema financiero y

la aparición de nuevas tecnologías. Así mismo se debe aprovechar la posibilidad de aumento del personal laboral y su productividad, producto del crecimiento del banco del 2021 hacia el 2021.

#### 4.1.1.2.6 Diagnóstico de amenazas

##### **Tabla 7.**

*Tabla de Amenazas*

N°	TABLA DE AMENAZAS
1	Escenario internacional adverso.
2	Crisis política dentro de las instituciones del Perú.
3	Falta de adecuada instrucción de los nuevos egresados.

**Nota:** Recopilación los datos extraídos de la encuesta. Elaboración propia.

#### 4.1.1.2.7 Conclusiones del diagnóstico de amenazas

Después de haber identificado las amenazas, podemos contrastar que el área de convenios puede verse afectada debido al escenario internacional adverso producto de la aversión al riesgo de los inversionistas luego de la pandemia de Covid-19, además la crisis política dentro de las instituciones del Perú genera inestabilidad que puede llegar a afectar al sector financiero, lo que generaría falta de solvencia dentro de Interbank, lo que produciría una contracción de la demanda de oferta de trabajo por parte de la organización. Así mismo, debido a la Pandemia, la educación se vio trastocada por las clases telemáticas tomadas por estudiantes de los últimos años de las carreras profesionales que Interbank demanda que no recibieron una instrucción de calidad.

#### 4.1.1.3 Matriz FODA

**Tabla 8.**

*Matriz FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se tiene un perfil claro de la persona la cual se desea contratar, con requisitos y funciones específicas.</li><li>• Se tienen identificadas las responsabilidades a cumplir por parte del colaborador recientemente reclutado.</li><li>• Recursos humanos es la única área que dirige el proceso de selección.</li><li>• Se aplican diversas evaluaciones de tipo técnica y psicológica para seleccionar a un candidato al puesto.</li><li>• La organización realiza un periodo de prueba al aspirante al cargo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El manual de reclutamiento es ineficiente y simplista en sus procesos de selección.</li><li>• El área de recursos humanos no incluye al área receptora del nuevo seleccionado en el proceso de selección.</li><li>• Las evaluaciones técnicas no están siendo lo suficientemente específicas para el puesto vacante.</li><li>• El proceso debe ser tabulado mediante un formato de asignación de puntos por requisito cumplido.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La recuperación económica postcovid traerá consigo a un nuevo grupo de futuros posibles colaboradores.</li><li>• Aumento de necesidad de personal por el mejor desempeño del área de Convenios.</li><li>• Nuevas tecnologías en el ámbito laboral y de selección de personal.</li><li>• Resiliencia del sector financiero ante el escenario internacional desfavorable.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Escenario internacional adverso.</li><li>• Crisis política dentro de las instituciones del Perú.</li><li>• Falta de adecuada instrucción de los nuevos egresados.</li></ul>

#### 4.1.1.4 Matriz FODA cruzada

Una vez que hayamos examinado detenidamente cada una de las variables de este análisis, procederemos a realizar la correlación necesaria para desarrollar las estrategias adecuadas.

**Tabla 9.**

*FODA Cruzada*

<b>GENERACIÓN DE ESTRATEGIA CON FODA CRUZADO</b>			
		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Factores internos</b>	F1: Se tiene un perfil claro de la persona la cual se desea contratar, con requisitos y funciones específicas.		D1: El manual de reclutamiento es ineficiente y simplista en sus procesos de selección.
	F2: Se tienen identificadas las responsabilidades a cumplir por parte del colaborador recientemente reclutado.		D2: El área de recursos humanos no incluye al área receptora del nuevo seleccionado en el proceso de selección.
	F3: Recursos humanos es la única área que dirige el proceso de selección.		D3: Las evaluaciones técnicas no están siendo lo suficientemente específicas para el puesto vacante.
	F4: Se aplican diversas evaluaciones de tipo técnica y psicológica para seleccionar a un candidato al puesto.		D4: El proceso debe ser tabulado mediante un formato de asignación de puntos por requisito cumplido.
	F5: La organización realiza un periodo de prueba al aspirante al cargo.		
<b>Factores externos</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	O1: La recuperación económica postcovid traerá consigo a un nuevo grupo de futuros posibles colaboradores.	FO1: Implementar un perfil más preciso de acuerdo a las necesidades comerciales y financieras actuales. (F1, F2, F5, O1, O2)	DO1: Aprovechar las nuevas tecnologías en el ámbito laboral y de selección de personal para dar eficiencia y solvencia a los procesos de selección de personal, arraigándolo a perspectivas objetivas, contrastables y medibles. (D1, D3, D4, O3)
	O2: Aumento de necesidad de personal por el mejor desempeño del área de Convenios.		
	O3: Nuevas tecnologías en el ámbito laboral y de selección de personal.		
	O4: Resiliencia del sector financiero ante el escenario internacional desfavorable.		
<b>AMENAZAS</b>	A1: Escenario internacional adverso.	FA1: Mejorar los protocolos de selección de personal en base a los ya estipulados y aumentar nuevos que sigan contribuyendo a su buen uso. (F1, F2, F4, F5, A3)	<b>DA1: Mejorar los procesos de selección de personal para elegir al mejor perfil para el área de convenios y aumentar su productividad. (D1, D2, D3, D4, A1, A2)</b> DA2: Implementar como parte del proceso de selección un programa de inducción y entrenamiento para el personal entrante. (D1, D2, D3, A3) DA3: Establecer mecanismo de control y monitoreo del proceso para escoger al mejor perfil comercial. (D4, A3)
	A2: Crisis política dentro de las instituciones del Perú.		
	A3: Falta de adecuada instrucción de los nuevos egresados.		

#### *4.1.1.5 Selección de estrategia*

En nuestro estudio de caso, nuestro enfoque estará en la elaboración de estrategias derivadas de la correlación entre las debilidades y amenazas que enfrenta la empresa. Concretamente, nos centraremos en la gestión de procesos y, como complemento, propondremos la estrategia de aprendizaje y desarrollo, la cual es una parte fundamental del proceso y contribuirá a mejorar el rendimiento de la empresa en el área de convenios mediante la mejora de los procesos de recursos humanos.

#### *4.1.1.6 Estrategia de Procesos*

DA1: Mejorar los procesos de selección de personal para elegir al mejor perfil para el área de convenios y aumentar su productividad. Esta estrategia resulta del cruce de las variables D1, D2, D3, D4, A1 y A2.

La implementación de esta estrategia brindará a la empresa la oportunidad de mejorar la productividad del Área de Convenios, mediante la eficiencia en la gestión de sus recursos humanos, ya que no solo será más efectiva en la identificación de talentos potenciales en el mercado, sino también en la selección y supervisión del desempeño de sus empleados.

#### *4.1.1.7 Estrategias de Aprendizaje y Desarrollo*

DA2: Implementar como parte del proceso de selección un programa de inducción y entrenamiento para el personal entrante. Esta estrategia resulta del cruce de las variables D1, D2, D3 y A3.

DA3: Establecer mecanismo de control y monitoreo del proceso para escoger al mejor perfil comercial. Esta estrategia resulta del cruce de las variables D4 y A3.

Estas estrategias también contribuyen a la mejora de la gestión del talento humano en la empresa, por lo que incluiremos herramientas de capacitación y supervisión como parte de nuestra propuesta de mejora.

## **4.2 Diseño de la mejora**

### **4.2.1 Planteamiento de la propuesta de mejora**

De acuerdo con las estrategias seleccionadas y los objetivos establecidos en este estudio, se requiere la implementación de herramientas de gestión para el departamento de recursos humanos. Así pues, siendo consistentes con el marco teórico del estudio, se tomará como referencia la teoría de Chiavenato quien refiere que el proceso se oficializa a través de una solicitud de empleado o solicitud de personal. Esta solicitud es un formulario que debe ser completado y presentado por aquellos interesados en ocupar una vacante en su departamento o sección. Para solucionar las deficiencias en la producción, la empresa debe establecer procesos normalizados y cumplir con los procedimientos recomendados.

A continuación, se desarrollará la propuesta de mejora.

### **4.2.2 Objeto**

Se busca establecer los parámetros para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, así como la introducción de los nuevos empleados a la empresa, la evaluación del rendimiento, la supervisión del ambiente laboral y la identificación de las necesidades de capacitación. El objetivo es garantizar que el personal contratado se ajuste a las especificaciones de los puestos descritos y perfiles correspondientes.

### **4.2.3 Alcance**

Este procedimiento aplica a todos los candidatos a un puesto laboral en al área de convenios de la empresa Interbank.

4.2.4 Desarrollo

**Tabla 10.**

*Diagrama de flujo de la propuesta de mejora en el proceso de selección*



**Tabla 11.***Diagrama de Gantt de la propuesta de mejora en el proceso de selección*

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SEMANA 1</b>		<b>SEMANA 2</b>		<b>SEMANA 3</b>	
1. Convocatoria						
2. Recepción y revisión de Currículums						
3. Entrevista de Recursos Humanos						
4. Entrevista técnica de Área de Convenios						
5. Capacitación						
6. Entrenamiento						
7. Selección y contratación						

#### 4.2.4.1 Protocolos de procesos

##### 4.2.4.1.2 Convocatoria

El área de recursos humano, notificada de un puesto vacante abre convocatoria mixta para cubrirla, en ese sentido publica de manera virtual la convocatoria en diversos portales de bolsa de trabajo web, así mismo contrata un espacio en la impresión en un periódico local de mayor circulación en la circunscripción del establecimiento que necesita el puesto estableciendo un correo electrónico donde enviar los currículums.

#### 4.2.4.1.3 Recepción y revisión de currículums

El área de recursos humanos revisa los currículums detenidamente con ayuda de una ficha de asignación por puntos según cumplimiento de requisitos. Así pues, se conecta un carácter numérico mínimo de puntaje a los candidatos para seguir el proceso de selección de personal, aquellos que no lo rebasen serán retirados del proceso

Al conectar un puntaje mínimo como requisito para poder continuar con el proceso de selección de personal, se garantiza el arraigo de un índice objetivo como requisito base para poder continuar con el proceso de selección de personal, lo que aumenta y fortalece la meritocracia en los procesos de selección interna y externa.

#### 4.2.4.1.4 Entrevista de Recursos Humanos

El área de recursos humanos realiza una entrevista personal con el postulante para profundizar más en su currículum vitae e indagar sobre sus experiencias y referencias personales, mientras se realiza la entrevista se evalúan las habilidades blandas del postulante, así como otras características necesarias de un buen trabajador, como la puntualidad, el conocimiento del puesto y de la empresa. Para ello se usará un formato tabulado de obtención de puntaje por aptitudes, así pues, pasarán el proceso únicamente las personas que hayan cumplido el puntaje mínimo requerido, a los que no, se les retirará del proceso.

#### 4.2.4.1.5 Entrevista técnica del área de convenios

El jefe del área de convenios, o en su defecto algún designado por él, realiza una entrevista técnica a los postulantes que pasaron los filtros previos, se realizan preguntas 12 preguntas sobre aspectos exclusivos del área de convenios y que representan un conocimiento básico y especializado para su buen desempeño en las labores cotidianas. En tal sentido, el entrevistador realizará las preguntas en

proporción de 50/50 del total, es decir, se realizarán 6 preguntas de conocimientos básico y 6 de conocimientos especializados, posteriormente se apuntará en un formato de tabulación por puntos las preguntas que el postulante respondió satisfactoriamente, así pues, solo continuarán con el proceso aquellos que hayan respondido satisfactoriamente 2/3 del total de preguntas, lo que representa 8 preguntas contestadas correctamente.

#### 4.2.4.1.6 Capacitación

El proceso de capacitación será llevado por el área de convenios mediante un capacitador que puede ser el jefe del área o algún designado por él, se realiza en una semana y es 100% teórico, donde se imparte la historia de Interbank, su misión, su visión, los productos que venderán dentro del área de convenios, así como un incremento en el conocimiento especializado del área, los abordajes de posibles clientes y demás.

El objetivo de este proceso de capacitación es familiarizarlo con la empresa y el área para la que trabajará, dotándolo de las herramientas y el conocimiento necesario para que después, en su proceso de entrenamiento en oficina, no presenten problemas en el desenvolvimiento de sus funciones.

#### 4.2.4.1.7 Entrenamiento

Después de la semana de capacitación 100% teórica, vendrá la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos, en tal sentido el entrenamiento es un proceso que tiene como objetivo medir el desenvolvimiento de los postulantes en los quehaceres rutinarios del cumplimiento de sus labores.

El proceso dura 1 semana y es 100% práctico, el último día del proceso el capacitador llena un formato de asignación de puntaje por cumplimiento de objetivos mediante el sistema vigesimal, posteriormente se promediará el puntaje y se elegirá

por orden de mérito al postulante o a los postulantes según la cantidad de vacantes a cubrir, producto del promedio del formato de este último proceso.

#### 4.2.4.1.8 Selección y contratación

El área de convenios mediante el jefe del área envía a los postulantes seleccionados según su orden de mérito y pide al área de recursos humanos que empiece con la recolección de los documentos necesarios para su contratación, terminando así el proceso.

### 4.3 Mecanismos de control

Se presentan los diversos formatos que formarán parte de la propuesta de mejor en el proceso de selección de personal para el área de convenios.

#### Tabla 12.

##### *Ficha de revisión de Currículum*

<b>FICHA DE REVISIÓN DE CURRÍCULUM</b>				
<b>Fecha de la entrevista:</b>				
<b>Apellidos y Nombres:</b>				
<b>Puesto al que postula:</b>				
<b>N°</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>MARQUE CON UNA X SI CUMPLE CON EL REQUISITO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>1</b>	Tiene estudios técnicos o universitarios de en Administración, Negocios internacionales y/o afines.	5 puntos		
<b>2</b>	Tiene conocimientos en el rubro y gestión comercial	3 puntos		
<b>3</b>	Tiene 6 meses de experiencia en venta de productos similares	3 puntos		
<b>4</b>	Tiene conocimientos de Office a nivel intermedio	2 puntos		

<b>5</b>	Tiene buenas referencias de trabajos anteriores	3 puntos		
<p><b>Si el postulante tiene una puntuación <math>\geq</math> a 10 puntos, será considerado para el proceso. De no ser el caso, se continuará con el proceso de revisión de currículum vitae de otros postulantes</b></p> <p><b>El candidato es aceptado para seguir el proceso: SÍ ( ) NO ( )</b></p>				
<p><b>Encargado de la evaluación del Currículum:</b></p> <p><b>Firma:</b></p>				

**Tabla 13.**

*Ficha de entrevista personal*

<b>FICHA DE ENTREVISTA</b>			
<b>Fecha de entrevista:</b>			
<b>Apellidos y nombres:</b>			
<b>Puesto al que postula:</b>			
N°	Criterio	Puntaje 1 a 5	Observaciones
1	Puntualidad		
2	Desenvolvimiento		
3	Conocimiento del puesto		
4	Conocimiento de la empresa		
5	Experiencia laboral		
6	Formación		
7	Capacidad de comunicación		
8	Expresión verbal y corporal		
9	Total		
<p><b>Si el postulante tiene una puntuación <math>\geq</math> a 25 puntos, será considerado para el proceso. De no ser el caso, se continuará con el proceso de entrevista personal a otros postulantes</b></p> <p><b>El candidato es aceptado para seguir el proceso: SÍ ( ) NO ( )</b></p>			

Encargado de la evaluación de la entrevista:

Firma:

**Tabla 14.**

*Ficha de entrevista técnica*

<b>FICHA DE ENTREVISTA TÉCNICA</b>		
<b>Fecha de entrevista:</b>		
<b>Apellidos y nombres:</b>		
<b>Puesto al que postula:</b>		
	<b>Criterio</b>	<b>Preguntas respondidas de 1 a 6</b>
<b>1</b>	¿Cuántas preguntas técnicas <b>básicas</b> respondió el postulante?	
<b>2</b>	¿Cuántas preguntas técnicas <b>especializadas</b> respondió el postulante?	
<b>Si el postulante ha respondido una cantidad de preguntas <math>\geq</math> a 8, será considerado para el proceso. De no ser el caso, se continuará con el proceso de entrevista técnica a otros postulantes</b>		
<b>El candidato es aceptado para seguir el proceso: SÍ ( ) NO ( )</b>		
<b>Encargado de la evaluación de la entrevista:</b>		
<b>Firma:</b>		

**Tabla 15.**

*Ficha de evaluación final*

<b>FICHA DE EVALUACIÓN FINAL</b>		
<b>Apellidos y nombres:</b> <b>Puesto al que postula:</b>		
<b>N°</b>	<b>Criterio</b>	<b>Puntaje de 0 a 20</b>
<b>1</b>	Captar clientes mediante la venta de líneas de crédito de convenios.	
<b>2</b>	Atención de clientes actuales y potenciales en los puntos de venta asignados, realizando entrega de solicitudes y recepción de estas, a fin de presentarlos al área de riesgos para su evaluación	
<b>3</b>	Cumplir con el plan de ventas diseñado, realizando una óptima cobertura del mercado y de las rutas asignadas dentro de su cartera de clientes.	
<b>4</b>	Realizar el seguimiento de solicitudes de préstamos aprobados, con el fin de informar a los clientes y asegurar que el desembolso se haya llevado a cabo.	
<b>5</b>	Absolver consultas y tramitar los reclamos de los clientes.	
<b>9</b>	<b>Promedio</b>	
<b>Si el postulante tiene una puntuación <math>\geq</math> a 16 puntos, será considerado para su contratación. De no ser el caso, se le descartará para el puesto</b>		
<b>Nota promedio del candidato:</b>		
<b>¿Se le considera para contratación?: SÍ ( ) NO ( )</b>		
<b>Encargado de la evaluación:</b>		
<b>Firma:</b>		

**Tabla 16.**

*Cuadro de méritos*

<b>Orden de Mérito</b>	<b>Nombre del postulante</b>	<b>Promedio</b>
1		
2		
3		
4		
5		
<p><b>Para una cantidad de ( ) puesto(s) vacante(s) a cubrir en el área de convenios, se escogerá(n) a la(s) persona(s) que ocupa(n) el puesto _____ según el orden de mérito.</b></p> <p><b>Nota: En caso de empate se escogerá a la persona que el capacitador considere que se ha desenvuelto mejor dentro del proceso de entrenamiento.</b></p>		
<p>Nombre de la(s) persona(s) contratada(s):</p>		
<p><b>Encargado de la selección:</b></p> <p><b>Firma:</b></p>		

## **CAPÍTULO V: SUGERENCIAS**

### **5.1 Conclusiones**

Después de revisar las fuentes en esta investigación, se han establecido los conceptos fundamentales y se ha concluido que la gestión del reclutamiento y selección debe ser tratada de manera profesional para alcanzar los objetivos del área de la empresa. con ello, el autor, manifiesta lo siguiente:

El procedimiento para contratar personal en el área de convenios del Banco Interbank no ha sido lo suficientemente riguroso, lo que ha resultado en la contratación de empleados con perfiles que no se ajustan adecuadamente a las funciones requeridas. Esto ha afectado negativamente el rendimiento de los nuevos contratados en sus tareas asignadas.

Actualmente, la compañía emplea diversos registros que no están estandarizados, pero han sido efectivos para mantener los procesos de selección. Sin embargo, requiere establecer un proceso integral en toda el sección de recursos humanos, que abarque el área de convenios y que incluya actividades de seguimiento y evaluación desde la presentación del currículum hasta la selección final, con procedimientos normalizados y basados en estándares objetivos.

### **5.2 Recomendaciones**

Con respecto al objetivo general, el autor sugiere que la empresa implemente la propuesta de mejora presentada en este estudio para registrar, controlar y mejorar las actividades relacionadas con la selección de personal, lo que va a contribuir a la identificación del perfil más adecuado para el área de convenios de Interbank.

Con respecto al objetivo específico de Diagnosticar y describir el proceso de reclutamiento y selección en el área de convenios de Interbank en el año 2022 y

de Determinar los problemas en el proceso de reclutamiento y selección del personal en Interbank, el autor recomienda, además, que la empresa lleve a cabo evaluaciones periódicas con el fin de identificar los factores internos que puedan diagnosticar las falencias que se puede llegar a tener dentro de un proceso de selección para una vacante dentro del área de convenios. Estas evaluaciones deberán incluir el seguimiento de indicadores preestablecidos para detectar si se están cumpliendo o si hay desviaciones.

Con respecto al objetivo específico de Diseñar la propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento y selección en el área de convenios de Interbank en el año 2022, El autor propone que la empresa implemente la propuesta presentada en este estudio, con el objetivo de uniformizar el proceso y las acciones correspondientes al proceso de selección de personal para el área de convenios, mejorando su eficiencia al momento de encontrar el mejor perfil para cubrir el puesto.

## BIBLIOGRAFÍA

- 9001, I. (2015). *Online Browsing Platform (OBP)*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Abbasi, S., Tahir, M., Abbas, M., & Shabbir, M. (2022). Examining the relationship between recruitment & selection practices and business growth: An exploratory study. *Journal of Public Affairs*, 22(2), e2438. doi:10.1002/pa.2438
- América Economía. (25 de Octubre de 2019). *¿Cuánto le cuesta a una empresa una mala contratación?* Obtenido de América Economía: <https://www.americaeconomia.com/articulos/notas/cuanto-le-cuesta-una-empresa-una-mala-contratacion>
- Amo Arturo, A. (2022). *Reclutamiento y selección de personal*. España: Elearning. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=63fIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=reclutamiento+de+personal+criterios+de+evaluacion&ots=4panZnxwIV&sig=SYaOx7tLfApsb-KPAYbZKYdczKE#v=onepage&q=reclutamiento%20de%20personal%20criterios%20de%20evaluacion&f=true>
- Balan, O., Moskalyk, H., Peredalo, K., Hurman, O., Samarchenko, I., & Revin, F. (2020). Using the pattern method for the comprehensive organization of recruitment and selection of personnel. *International journal of advanced research in engineering and technology*, 11(4), 11. Obtenido de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3599727](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3599727)
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022). *REPORTE DE ESTABILIDAD FINANCIERA*. Lima: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ.

- C, O. (2020). *Desarrollo de una Guía para Implementar BPM (Business Process Management) utilizando*. Informe de tesis , Universidad Nacional Abierta y a Distancia ECBTI (Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería), Bogotá. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/36234/1/ccortiza.pdf>
- Carrasco, S. (2019). *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación* . Editorial San Marcos E.I.R LTDA.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill Editorial.
- Delgado, J. (2020). Reclutamiento de personal. En J. Delgado, *Gestión del talento humano como herramienta de competitividad en las empresas* (pág. 9). California: Esgramb. Obtenido de <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAG0000538/Capitulo%2003.pdf>
- Derous, E., & Ryan, A. (2019). When your resume is (not) turning you down: Modelling ethnic bias in resume screening. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 113-130. doi:10.1111/1748-8583.12217
- Farfán, N., Rivera, G., & Angeles, L. (2019). *Diagnóstico del modelo de competencias en la administración del personal: caso de una organización mexicana*. Venezuela: Actualidad contable FACES. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/257/25764894003/25764894003.pdf>
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la investigación* (1 ed.). Huancayo: Universidad continental. Obtenido de

[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO\\_UC\\_EG\\_MAI\\_UC0584\\_2018.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf)

Gómez, G. (1997). *Sistemas administrativos , análisis y Diseño*. México. Obtenido de [https://www.academia.edu/36277778/Sistemas\\_Administrativos\\_An%C3%A1lisis\\_y\\_Dise%C3%B1o\\_Guillermo\\_G%C3%B3mez\\_Ceja\\_605\\_](https://www.academia.edu/36277778/Sistemas_Administrativos_An%C3%A1lisis_y_Dise%C3%B1o_Guillermo_G%C3%B3mez_Ceja_605_)

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación* (6 ed.). Obtenido de <https://bit.ly/3zRHhzo>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Vol. 6ta). Ciudad de México, México: McGraw-Hill / INTERAMETICANA EDITORES S.A DE C.V. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Herrera, A., & Vásquez, B. (2018). *ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL ÁREA COMERCIAL PARA LA MEJORA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN NEGOCIOS GENERALES DE SISTEMAS S.A. NEGSA*. Informe de tesis , Universidad Distrital Francisco José de Caldas , Bogotá. Obtenido de <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/15545/AlejandraHerreraRam%C3%ADrez2019.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Interbank. (2021). *INFORME DE CLASIFICACIÓN DE RIESGO DE INTERBANK*. Lima.

Interbank. (05 de Abril de 2022). *Interbank*. Obtenido de Gobierno Corporativo: <https://interbank.pe/nosotros/gobierno-corporativo#!informacion-corporativa>

Laborum Consulting. (19 de Mayo de 2021). *Top 10: problemas de reclutamiento y selección de personal más comunes*. Obtenido de Laborum Consulting: <https://blog.laborum.pe/problemas-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-comunes>

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis* (Vol. 5). Bogotá, Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Ortiz, J. (12 de Marzo de 2021). *5 Problemas generados en los procesos de reclutamiento, y ¡DEBES EVITAR!* Obtenido de LinkedIn: [https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:ugcPost:6776235820111196160?updateEntityUrn=urn%3Ali%3Afs\\_updateV2%3A%28urn%3Ali%3AugcPost%3A6776235820111196160%2CFEED\\_DETAIL%2CEMPTY%2CDEFAULT%2Cfalse%29](https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:ugcPost:6776235820111196160?updateEntityUrn=urn%3Ali%3Afs_updateV2%3A%28urn%3Ali%3AugcPost%3A6776235820111196160%2CFEED_DETAIL%2CEMPTY%2CDEFAULT%2Cfalse%29)

Rivero, M., & Militza, A. (2022). Estrategia gerenciales para optimizar el proceso de reclutamiento y selección del personal. *Unellez*(3), 18. Obtenido de <http://revistas.unellez.edu.ve/index.php/rtsa/article/view/1630>

Selase, A. (2018). The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance. GN Bank, Greater Accra Region of Ghana as the Mirror. *Journal of Public Administration and Governance*, 8(3), 283-295. doi:10.5296/jpag.v8i3.13637

## ANEXOS

### Anexo 1: Funciones del área de convenios

#### **M** 03.01 Responsabilidades generales - Convenios

Manual Crédito por Convenio | Responsabilidades

Aplica para:

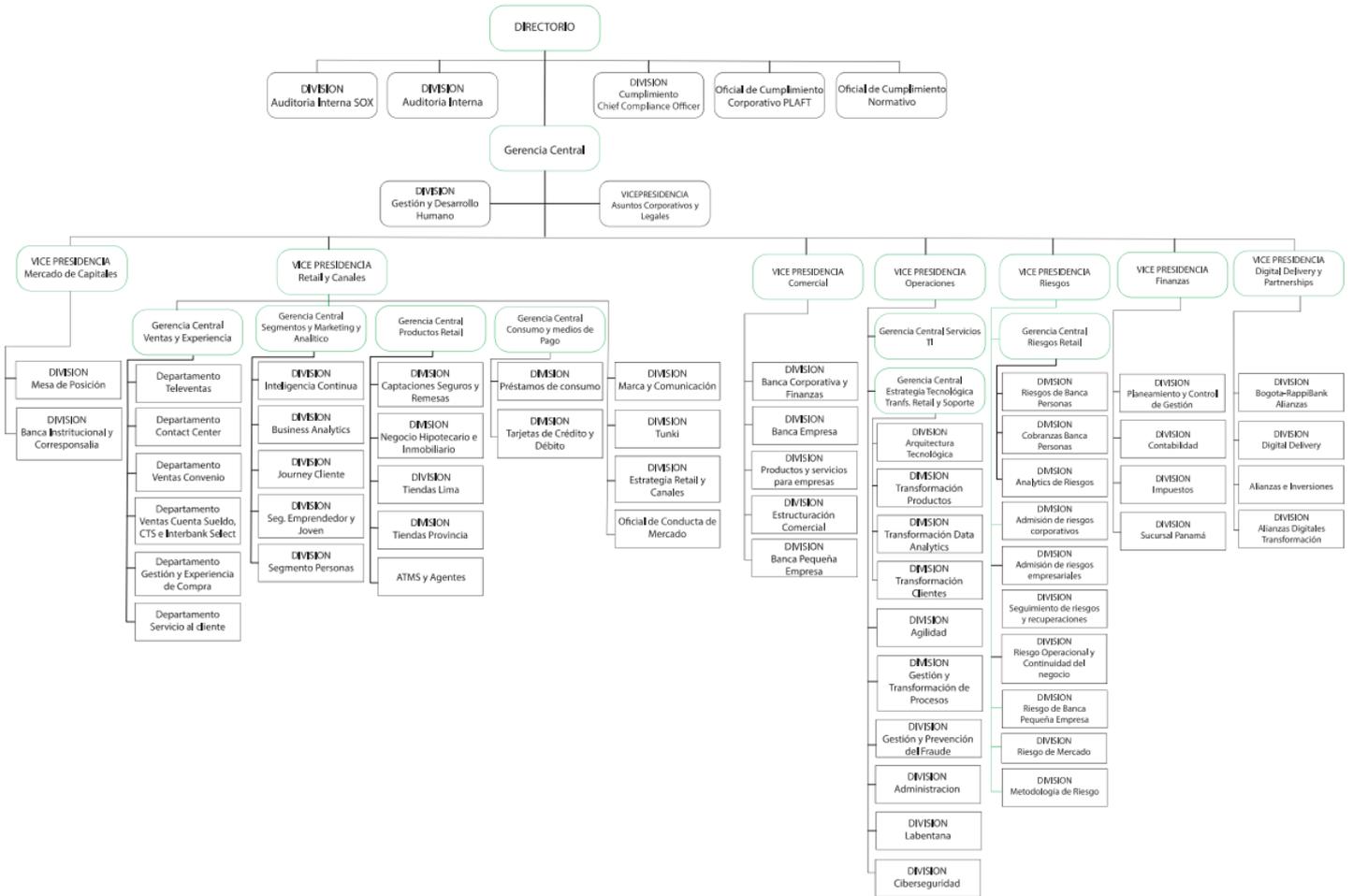
Agregar a favoritos  Alértanos 

### 3. Responsabilidades

#### 3.1. Responsabilidades generales

Área	Responsabilidades
División Préstamos de Consumo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con la gestión del producto crédito por convenio.</li><li>• Proponer la revisión y/o modificación de los lineamientos, políticas, procedimientos y sistemas con el objetivo de mejorar la operativa y gestión del producto crédito por convenio.</li><li>• Velar y asegurar la correcta administración de la cartera de créditos por convenio.</li><li>• Proponer estrategias de control y seguimiento de la cartera.</li><li>• Vigilar el nivel de morosidad del producto participando activamente en las medidas para su regularización.</li><li>• Coordinar la actualización de la BUC, considerando el tiempo de vigencia establecido en lineamientos y políticas de este manual.</li><li>• Actualizar el tarifario del producto tomando en cuenta los procedimientos, lineamientos y políticas establecidos en el Manual de procesos de transparencia de información y publicidad en defensa del consumidor.</li><li>• Generar y entregar la base de clientes potenciales (instituciones que tienen un Crédito por Convenio con el banco) y la base de clientes para ampliación masiva a la División de Riesgos Banca Personal para su evaluación.</li><li>• Coordinar con las instituciones para solicitar conformidad de descuento al cliente según el préstamo solicitado, en caso aplique.</li><li>• Entregar a las instituciones las Autorizaciones de descuento firmadas por los clientes, en caso aplique.</li><li>• Realizar seguimiento al Proveedor durante el envío de las cartas de autorización y gestionar la regularización de dichas cartas, en caso se evidencien observaciones o faltantes.</li><li>• Revisar semanalmente el reporte de operaciones de compra de deuda enviado por Gestión y Transformación de Procesos – Préstamos y Transferencias a fin de detectar aquellas operaciones con estado Cobrada en CICS que presenten saldo pendiente por liberar igual a cero o menor a S/2.00.</li></ul>

## Anexo 2: Organigrama de Interbank



## Anexo 3: Manual de reclutamiento Interno

### **M** Gestión y Desarrollo Humano - Reclutamiento Interno

Manual Políticas de Gestión y Desarrollo Humano | Procedimientos

Aplica para:

Agregar a favoritos 

Alértanos 

#### POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO INTERNO

### 1. Objetivos

Dar a conocer las políticas y responsabilidades relacionadas al proceso de reclutamiento interno, buscando priorizar el desarrollo de nuestros colaboradores y dar visibilidad a las oportunidades que se generan dentro del banco.

### 2. Generalidades

- Las políticas de reclutamiento interno buscan: informar al colaborador de las oportunidades laborales que existen dentro del banco, promover la rotación interna de los colaboradores y fortalecer nuevas oportunidades de desarrollo interno.
- Las formas por las cuales un colaborador participa en un proceso de reclutamiento interno son las siguientes:
  - A través de Comunicados: Registrará sus datos en la oferta de su interés.
  - A través de Referidos por otras divisiones: En ocasiones el área que solicita la vacante identifica a un colaborador de otra área por un buen desempeño. En estos casos, el área interesada solicitará a GDH que realice las gestiones iniciales necesarias para considerar al colaborador referido dentro del proceso.
- El colaborador para su postulación, deberá cumplir estrictamente con las políticas de reclutamiento interno descritas en el presente instructivo.
- Los colaboradores que apliquen a una vacante deberán contar como mínimo con 1 año en el puesto actual.
- Los colaboradores podrán aplicar a un máximo de 3 posiciones vacantes por año.
- Cumplir efectivamente con los requisitos del puesto
- Contar con una buena calificación en su evaluación de desempeño anual.

### 3. Procesos de Reclutamiento interno

Anexo 4: Memoria anual de Interbank



MEMORIA ANUAL

2021

Anexo 5: Link de encuesta.

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfrkbBRWC1e418y99rWHEeg5XW2iqOPJjYN5uqS-n9oZ\\_9\\_ew/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfrkbBRWC1e418y99rWHEeg5XW2iqOPJjYN5uqS-n9oZ_9_ew/viewform)