



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE INGENIERIA COMERCIAL**

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCION DEL TITULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

El diseño de un modelo de selección de personal por competencias para el área de Recursos Humanos del Banco Guayaquil, en la ciudad de Quito.

Autora: María Cristina Altamirano Dávalos

Director: Dr. Patricio Moncayo Echeverría.

Quito, Noviembre de 2016

APROBACION DEL TUTOR

Yo, Dr. Patricio Moncayo Echeverría tutor designado por la Universidad Internacional del Ecuador UIDE para revisar el proyecto de investigación científica con el tema: "EL DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL BANCO DE GUAYAQUIL EN LA CIUDAD EN LA CIUDAD DE QUITO." De la estudiante María Cristina Altamirano Dávalos alumna de la Facultad de Ingeniería Comercial considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos de fondo y los méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Comité examinador designado por la universidad.

Quito, Noviembre del 2016

EL TUTOR

A handwritten signature in blue ink, reading "Patricio Moncayo Echeverría". The signature is written in a cursive style with a long horizontal stroke at the end.

Dr. Patricio Moncayo Echeverría

CI: 1000865293

AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECTUAL

Yo, María Cristina Altamirano Dávalos declaro que mi trabajo de investigación mencionado: "EL DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DEL BANCO GUAYAQUIL EN LA CIUDAD EN LA CIUDAD DE QUITO." es inédito, de mi autoría y exclusiva de toda responsabilidad legal y académica, habiéndose citado las fuentes correspondientes en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos del autor vigente.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, según lo establecido en la ley Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

Quito, Noviembre del 2016



María Cristina Altamirano Dávalos

Autora de la Tesis

CI: 1718686809

DEDICATORIA

Dedicado a Mis Padres por el apoyo que me han dado fueron mi empuje para culminar esta etapa tan importante en mi vida.

A mi Dios es el que abierto mi camino para lograr un sueño hecho realidad.

A mis hermanos que sepan que todo sacrificio tiene su recompensa.

María Cristina.

AGRADECIMIENTO

A Dios ya que él es el único que me dio la fuerza para lograr mi objetivo establecido.

A mi Universidad por enseñarme todo los conocimientos adquiridos y ante todo ser ético en la vida profesional que voy a emprender.

A Mi tutor Patricio Moncayo por su perseverancia y enseñanza que todo lo que uno comienza siempre hay que terminar con éxito.

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.- EL PROBLEMA.....	1
1.1 OBJETO DE LA INVESTIGACION.....	1
1.1.1 Objeto de estudio teórico.....	1
1.1.2 Objeto de estudio practico	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2.1 Análisis de Situación del caso de estudio.....	1
1.2.2 Contextualización e Identificación del Problema de Investigación..	2
1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1 Problemática Institucional.....	4
1.4 SISTEMATIZACION.....	5
1.5 OBJETIVOS	5
1.5.1 General.....	5
1.5.2 Específicos	6
1.6 JUSTIFICACION	6
1.6.1 Teórica.....	6
1.6.2 Práctica.....	7
1.6.3 Relevancia Social	7
1.7 HIPOTESIS	8
1.7.1 Idea a defender.....	8
1.7.2 Variable Independiente.....	9
1.7.3 Variable Dependiente	9
CAPITULO II	10
FUNDAMENTACION TEORICA.....	10
2.1 MARCO TEORICO.....	10
2.1.1 Resumen de la Historia del modelo por competencias.....	10
2.1.2 Definir la importancia de la gestión por competencias.....	12
2.1.3 Definición de competencias.....	15

2.1.4	Determinación del enfoque de competencias.....	17
2.1.5	Componentes de las competencias.....	19
2.1.6	Otras Perspectivas Conceptuales.....	22
2.1.7	La actual generación de las competencias.....	24
2.1.8	Modelo de Gestión por competencias	27
2.1.9	Componentes de una competencia	31
2.1.10	Selección de personal	32
2.1.11	Modelo de selección por competencias.....	38
2.1.12	Assesment Center	46
2.1.13	Entrevista de eventos conductuales	47
2.2	MARCO REFERENCIAL.....	48
2.3	MARCO LEGAL	50
2.3.1	Disposiciones Fundamentales:	50
2.3.2	Del Contrato Individual de Trabajo:.....	51
2.3.3	De la capacidad para contratar	54
2.3.4	De las obligaciones del empleador y del trabajador.....	54
2.3.5	Manual de Código de Ética de las Relaciones Laborales del Banco Guayaquil. (Diciembre2015)	55
2.3.6	De la no discriminación.....	57
	METODOLOGIA.....	59
3.1	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	59
3.1.1	Objetivo General de la Investigación.....	59
3.1.2	Objetivo Específico de la Investigación.....	59
3.2	TIPOS DE INVESTIGACION.....	60
3.2.1	Tipo de Diseño.....	61
3.3	FUENTES DE INFORMACION	61
3.3.1	Fuentes primarias	61
3.3.2	Fuentes Secundarias	61
3.4	POBLACION Y MUESTRA	62
3.4.1	Métodos de muestreo probabilísticos	62
3.4.2	Muestreo aleatorio simple.....	63
3.5	TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION.....	65
3.5.1	Tecnica Documental	65
3.5.2	Técnica de campo.....	66
3.5.3	Técnica Principal.....	67

3.5.4 El objetivo de la encuesta es:	67
3.5.5 Pasos para el procesamiento de datos. ´	67
3.5.6 Herramientas estadísticas para el procesamiento de resultados.....	70
3.5.7 Levantamiento de la información	70
3.6 INTERPRETACION DE RESULTADOS	71
3.6.1 Principales Hallazgos de la Investigación.	82
CAPITULO IV	84
PROPUESTA	84
4.1 ANTECEDENTES DEL BANCO DE GUAYAQUIL.....	84
4.2 Visión	88
4.3 Misión.....	88
4.4 Organigrama Estructural del Banco de Guayaquil	88
4.5 Comentario:	89
4.6 Metodología a utilizar	90
4.7 Aplicación práctica	92
4.7.1 Reclutamiento de personal	93
4.7.2 Levantamiento de perfiles por competencias.....	98
4.7.3 Revisión de hojas de vida, carpetas y el curriculum vitae u hoja de vida	100
4.7.4 Entrevista Preliminar.....	100
4.7.5 Evaluación de las entrevistas preliminares y conductuales por competencias.....	104
4.7.6 Verificación de la Hoja de Vida o Curriculum Vitae.....	107
4.7.7 Examen Médico Pre ocupacional.....	107
4.7.8 Ingreso del nuevo empleado al Banco de Guayaquil.....	107
4.8. Cronograma de actividades	111
CAPITULO V	113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
5.1 CONCLUSIONES	113
5.2 RECOMENDACIONES	114
5.3 CITAS BIBLIOGRAFICAS.....	114
6.3.1 Bibliografía.....	115
6.3.2 Net gráfica.....	116

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Componentes de la competencia	20
Tabla 2.2 Clasificación de las competencias.....	25
Tabla 2.3 Componentes de una competencia	31
Tabla 2.4 Servicios a Personas.....	49
Tabla 2.5 Servicios a Empresas	50
Tabla 2.6 Servicios de Micro finanzas	51
Tabla 3.1 Género	72
Tabla 3.2 La técnica de reclutamiento utilizado cuando se ingresa al Banco Guayaquil	73
Tabla 3.3 Tipos de reclutamiento	74
Tabla 3.4 El ingreso se realizó por la fuente de reclutamiento interno (ascenso)	75
Tabla 3.5 La fuente más óptima de reclutamiento	76
Tabla 3.6 Solicitud de empleo	77
Tabla 3.7 El tiempo entre su postulación y la primera entrevista	78
Tabla 3.8 Primera Entrevista	79
Tabla 3.9 Numero de entrevistas que se realizan para ingresar al Banco Guayaquil	80
Tabla 3.10 Requisitos exigidos para el cargo que fue seleccionado	81
Tabla 3.11 Versión de selección de personal	82
Tabla 4.1 Cronograma de actividades.....	116

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Matriz de causa y efecto	4
Figura 2.1 Componentes de la competencia	19
Figura 2.2 Proceso de selección	38
Figura 4.1 Organigrama estructural Banco de Guayaquil	89
Figura 4.2 Levantamiento de Perfil del puesto de Asesor Comercial	95
Figura 4.3 Levantamiento de Perfil del puesto de Cajero Bancario	96
Figura 4.4 Anuncio publicado para el reclutamiento de personal en el cargo piloto Cajero Bancario	99
Figura 4.5 Anuncio publicado para el reclutamiento de personal en el cargo piloto Asesor Comercial	101
Figura 4.6 Entrevista de eventos conductuales Asesor Comercial	105
Figura 4.7 Entrevista de eventos conductuales Cajero Bancario	106
Figura 4.7 Entrevista de eventos conductuales Cajero Bancario	106
Figura 4.8 Cajero Bancario - Evaluación de las entrevistas Preliminares y Conductuales	108
Figura 4.9 Asesor Comercial - Evaluación de las entrevistas Preliminares y Conductuales	109

GRAFICO

Grafico 2.1 Evaluación de desempeño vertical	43
Grafico 2.2 Evaluación de desempeño 180 grados.....	44
Grafico 2.3 Evaluación de desempeño 360 grados.....	45
Grafico 3.1 Género	72
Grafico 3.2 La fuente de reclutamiento utilizado cuando se ingresa al Banco Guayaquil	73
Grafico 3.3 Tipos de reclutamiento	74
Grafico 3.4 El ingreso se realizó por la fuente de reclutamiento interno (ascenso).....	75
Grafico 3.5 La fuente más óptima de reclutamiento	76
Grafico 3.6 Solicitud de empleo	77
Grafico 3.7 El tiempo entre su postulación y la primera entrevista	78
Grafico 3.8 Primera Entrevista	79

Grafico 3.9 Numero de entrevistas que se realizan para ingresar al Banco Guayaquil	80
Grafico 3.10 Requisitos exigidos para el cargo que fue seleccionado	81
Grafico 3.11 Versión de selección de personal	82

RESUMEN

El presente trabajo de grado sobre el diseño de un modelo de selección de personal por competencias para el área de Recursos Humanos del Banco Guayaquil, en la ciudad de Quito. El objetivo fundamental es diseñar un modelo de selección de personal por competencias. Ya que la rotación de personal, el bajo rendimiento laboral es a causa de una inadecuada selección de personal; de esta manera se ven las falencias de proceso tradicional de selección y si no se aplica un nuevo enfoque para la área de Talento Humano seguirán apareciendo problemas en vez de mejorar.

Se ha investigado varios conceptos de competencia de varios autores que tienen un objetivo en común: él sujeto tiene la capacidad de aplicar los conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas que desarrollan en función a un puesto de trabajo, así le permitirá tener un alto nivel de desempeño en lo profesional y productivo en lo laboral.

Se concluyó que la oportunidad que tendrá el Banco Guayaquil al aplicar modelo de selección por competencias nos permite seleccionar a la persona apropiada, que sepa dominar las actividades del puesto y logre la satisfacción de sus necesidades en el ámbito personal cumpliendo sus metas y logrando alcanzar los objetivos de la empresa, al cumplir su trabajo.

Palabras claves: Competencias, selección de personal, modelo de selección, Banco Guayaquil.

SUMMARY

This actual graduation work relates to a better and improved method or selection of more competitive and qualified personnel to fill in positions in the human resources department for the Bank Guayaquil located in the city of Quito, Ecuador. The main objective is to design a model of selection of competent people to do the job. Employees don't seem to last long enough in their work positions. Also, their work performance is kind of low of failures. This is due to traditional but inadequate selection process of personnel unless a new projected selection method to find good human work talent is applied, this problem will continue instead of improving.

There have been investigation and research done on competition concepts from various authors who have an objective in common. The subject has the capacity to apply knowledge, ability, aptitudes and skills to develop better work related functions. This will allow to have a higher level of work performance in the professional and productive laboral aspect of job accomplishments.

In conclusion, the opportunity that the Bank Guayaquil. Will have when applying this particular model of selection in selecting competitive work personnel, will allow us to find people who will be able to perform the right work activities at the same time, people who will find self-satisfaction for their needs and personal achievement's in reaching their goals by doing this. They will obtain reaching company's objectives while performing their assigned duties.

Keywords: competition, personnel selection, selection models, Bank Guayaquil.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.- EL PROBLEMA

El objeto de investigación es El diseño de un modelo de selección de personal por competencias para el área de Recursos Humanos del Banco de Guayaquil, en la ciudad de Quito.

1.1 OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 Objeto de estudio teórico

Se relaciona en el área de Recursos Humanos del Banco de Guayaquil de la ciudad de Quito área en la cual se debe implementar un modelo de selección de personal por competencias.

1.1.2 Objeto de estudio practico

Para el presente trabajo de investigación fue el Banco de Guayaquil de la ciudad de Quito.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Análisis de Situación del caso de estudio

Banco de Guayaquil S.A presta los servicios que se encuadran en el concepto de banca universal esto es, que puede cumplir con todas las operaciones que le faculta la Ley de Instituciones Financieras. El mismo que participa en el

incremento financiero del Ecuador promoviendo la creación de nuevas compañías, consolidando las ya existentes, y respondiendo a las necesidades actuales y potenciales de los mercados, tanto nacionales como internacionales.

Sus representantes principales son: EMIS(2015)

- Danilo Carrera Drouet Presidente del Directorio
- Ángelo Caputi Oyangue Presidente Ejecutivo
- Víctor Hugo Alcívar Álava Vicepresidente Ejecutivo - Gerente General
- Stefania Sola Zorrilla Vicepresidente de Talento Humano

Tiene 90 años en el mercado cuenta con una cartera de 1.6 millones de clientes además cuenta con 3000 colaboradores a nivel Nacional. Sus principales competidores son:

- Banco de Pichincha
- Banco del Pacifico
- Produbanco S.A
- Diners Club Ecuador S.A

1.2.2 Contextualización e Identificación del Problema de Investigación

El Banco de Guayaquil cuenta con 90 años en el mercado brindando servicios financieros. Este banco carece de procesos de selección de personal por competencias los cuales han influido de forma directa en los recursos económicos y de talento humano.

Por esta razón es necesario implementar un modelo de selección de personal por competencias para el área de Recursos Humanos del Banco de Guayaquil en la ciudad de Quito.

La finalidad de este modelo será el mejoramiento al momento de seleccionar los perfiles por competencias, reduciendo así la rotación de personal para brindar un excelente servicio a la sociedad y a sus clientes.

Principales causas:

- Rotación de personal
- Insatisfacción laboral.
- Personal sin tener el perfil adecuado
- Improvisación en la selección de personal

Principales efectos:

- Cambio constante de personal
- No es lo que las personas esperaban del puesto.
- No cuenta con las características necesarias para el puesto.
- Cuando no se cuenta con un proceso de selección, se contrata a la persona, sin tomar en cuenta el perfil de ese puesto.

1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA

Para la formulación del problema se utilizó la metodología de Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. (2002).

Pregunta de investigación.

¿Cómo Banco de Guayaquil influye en mejorar la situación competitiva, valorativa y de valor agregado ante la sociedad al momento de realizar la selección del personal en las diferentes áreas, para de esta manera reducir la rotación de puestos en el Banco?

1.3.1 Problemática Institucional

De una manera gráfica se indicara cuáles son las causas y efectos del problema:

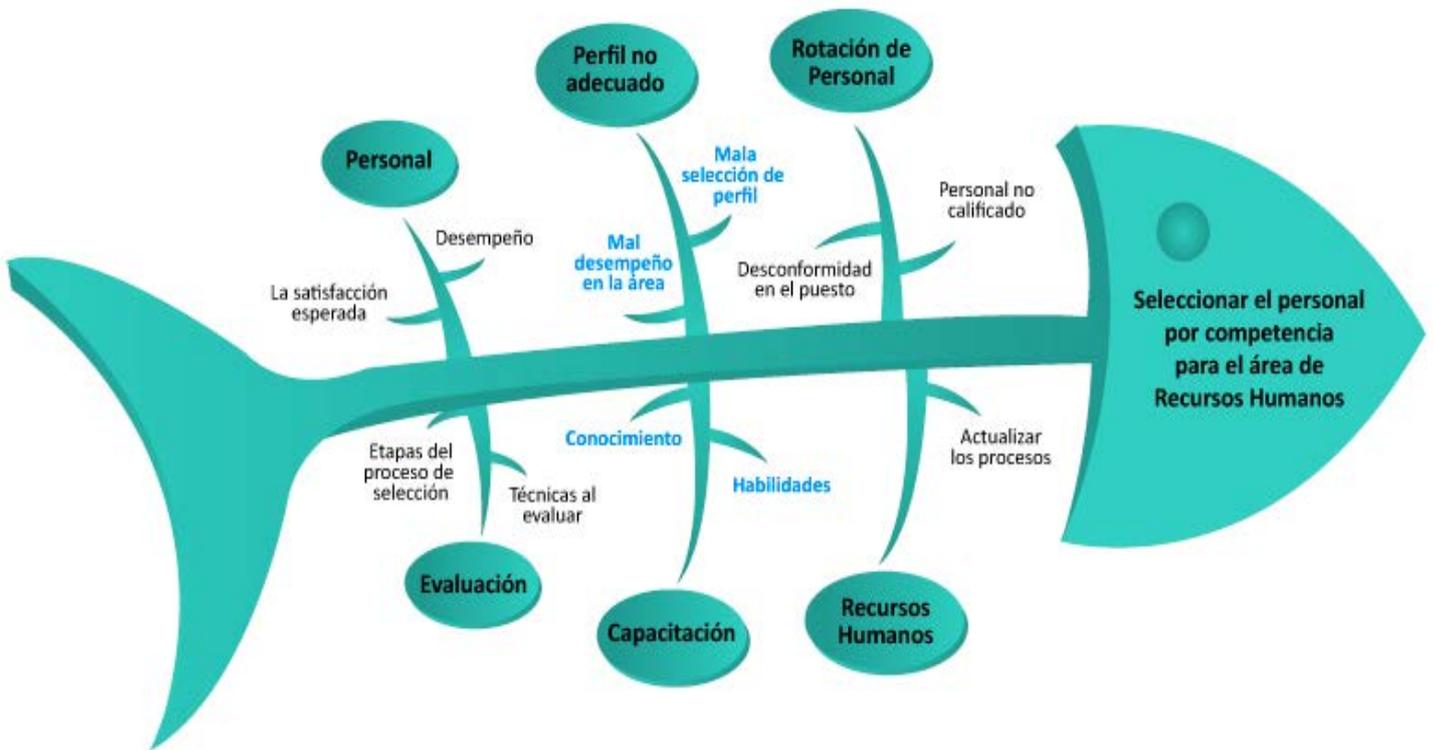


Figura 1.1 Matriz de causa y efecto

Fuente: Estudio

Elaborado por: Cristina Altamirano

1.4 SISTEMATIZACION

La realización del actual tema tiene como finalidad descubrir la respuesta a las siguientes preguntas:

- a. ¿Los procesos de selección de personal por competencia aplicadas por el Banco de Guayaquil son los adecuados?

¿Por qué?

No se actualizado el modelo de selección que mantiene actualmente.

- b. ¿Se cuenta con los recursos económicos para instaurar el diseño de un modelo de selección de personal por competencias para el área de Recursos Humanos del Banco de Guayaquil?

¿Por qué?

Recursos Humanos no ha puesto como proyecto implementar un modelo de selección por Competencias.

- c. ¿Por qué se debe aplicar un proceso de selección por competencias?

¿Por qué?

En la actualidad el área de Recursos Humanos se debe actualizar constantemente sobre los cambios que existen sobre la selección de personal.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 General

Realizar el diseño de un modelo de selección de personal por competencias para el área de Recursos Humanos del Banco de Guayaquil, comenzando en la Ciudad de Quito ya que la matriz se encuentra en Guayaquil, de esta manera se busca reducir la rotación de personal, seleccionando adecuadamente los perfiles profesionales por competencias.

1.5.2 Específicos

- Elegir mediante técnicas de competencias al candidato que está participando en un proceso de selección para desempeñar las funciones y responsabilidades del puesto a cubrir.
- Describir el diseño de un modelo de selección de personal por competencias para el área de Recursos Humanos del Banco de Guayaquil, en la ciudad de Quito.
- Realizar un proceso de selección interno o externo por competencias.
- Realizar un diccionario de competencias ya que servirá como instrumento técnico para la selección de personal.

1.6 JUSTIFICACION

1.6.1 Teórica

El análisis del estudio propuesto plantea el diseño de un modelo de selección de personal por competencias para el área de Recursos Humanos del Banco Guayaquil en la ciudad de Quito, al ser un Banco posicionado en el mercado Financiero, surge la necesidad de implementar un modelo de selección de personal por competencias.

Con este modelo se pretende identificar y definir las competencias que se desarrollarán con los indicadores que se describan, evidencien, respalden, y que demuestren la actividad y situación, para de esta manera lograr una aceptable demostración de la misma.

Estos indicadores conductuales no siempre son muy explícitos, lo que exige la utilización de entrevistas estructurales con preguntas diseñadas, para de esta manera extraer la información que permita evidenciar los resultados.

En la actualidad existen importantes modelos de selección por competencias de diferentes autores, de esta manera extraeremos la esencial de cada modelo para así crear un modelo propio y diferente al proceso de selección tradicional que mantienen actualmente.

1.6.2 Práctica

Se basa en la justificación teórica que se indica en el estudio, podrá ser utilizado por Banco de Guayaquil y servirá de guía en el momento que desee implementarlo, como una herramienta esencial para el área de Recursos Humanos en la ciudad de Quito.

Con el actual trabajo de investigación analizaremos y mediremos el efecto de la aplicación de un modelo de selección de personal por competencias para el Banco Guayaquil, el mismo que tiene como finalidad mejorar los procesos de selección que mantiene actualmente y de esta manera disminuir la rotación de personal de esta entidad financiera.

Es así que garantizaremos mayor eficiencia dentro del Banco y una mejor atención al cliente interno y externo, para satisfacer sus requerimientos y cumplir las normativas que solicita esta entidad.

Esta propuesta de este modelo de selección por competencias pretende corregir las falencias que tiene el proceso de selección de personal que se mantiene actualmente.

1.6.3 Relevancia Social

Para alcanzar los objetivos del presente trabajo de titulación se utilizan técnicas de investigación tales como las encuestas para observar el comportamiento que tiene los clientes internos y externos del Banco de Guayaquil así como los del mercado.

Con el actual trabajo de titulación se busca conocer como el Banco Guayaquil está organizado en la área de Recursos Humanos para el proceso de selección de personal, con el propósito de descubrir las principales falencias y oportunidades de mejora apoyando las diferentes técnicas de investigación, para realizar un modelo de selección de personal por competencias que brinde un beneficio al Banco y a los clientes externos.

Las Instituciones financieras han tenido la característica de realizar algunas innovaciones al ofrecer los productos Bancarios, los Bancos se han dado cuenta que la competencia dentro del mercado Bancario no se centra en los productos que se ofrece, sino que se involucra el personal que lo conforma.

La primordial relevancia de este proyecto en la sociedad, es realizar un modelo de selección por competencias que cubra las expectativas del cliente interno y externo en cuanto a la selección de personal en los puestos vacantes que se deberá cubrir.

1.7 HIPOTESIS

1.7.1 Idea a defender

¿Se logrará cambiar el modelo de selección de personal actual con la implementación de un modelo de selección de personal por competencias para el área de Recursos Humanos para el Banco Guayaquil en la Ciudad de Quito?

1.7.2 Variable Independiente

Modelo de selección de personal por competencias

1.7.3 Variable Dependiente

Área de Recursos Humanos del Banco de Guayaquil

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEORICA

2.1 MARCO TEORICO

En el capítulo II se dará a conocer las definiciones útiles para el presente trabajo. Se indicará un resumen de la historia del modelo por competencia así como sus características y modelo de gestión.

2.1.1 Resumen de la Historia del modelo por competencias

Las competencias son las capacidades para utilizar y unir:

- Conocimientos.
- Saberes.
- Destrezas.

Estas capacidades controlan todo tipo de situaciones profesionales para así obtener los resultados esperados.

Las Competencias tienen su origen en Diversas fuentes:

- La formación.
- El aprendizaje.
- La experiencia en puestos de Trabajo.
- La experiencia de Vida.

El Análisis de las Competencias debe tener relación con:

- El Marco de Referencia de la organización.
- El funcionamiento de la Organización.
- Los procesos de operación

- El Nivel de Competitividad Alcanzado por los indicadores de productividad y calidad.
- Los procesos orientados a traer, retener, desarrollar y compensar al área de Recursos Humanos.

Según El modelo de gestión de competencias (2007). Recuperado, http://www.puntal.com.ar/noticia_eco.php?id=58924. [Consultado 01 mayo 2016]

Estudiar las competencias no es nada nuevo destaca:

- **Spencer (1993):** los conceptos del autor han sido estudiados desde finales de la década de 1960 y principios de 1970. Fueron publicados varios estudios que reflejaron que los tradicionales test de aptitud y contenido de conocimiento así como los títulos y méritos académicos no daban un resultado claro de:
 - a) No se podía pronosticar la actuación en el trabajo y el éxito en la vida.
 - b) Los test contenían sesgos en contra de las minorías, las mujeres y las personas de niveles económicos bajos.
- **McClellan (1999):** Desarrollo una investigación que le permitió descubrir variables para predecir como actuaría el trabajador, que no incluyera sesgos por factores triviales tales como raza, sexo o nivel económico. De esta forma se condujo a la utilización de muestras representativas, relacionando a personas que han triunfado en el área laboral, con personas que no han tenido éxito. Con estas muestras se pudo identificar características asociadas con el éxito así como también ideas y conductas operativas que están relacionadas con resultados positivos.
- **McClellan (1973):** estableció muestras representativas en un grupo de personas con rendimiento superior, y también con otras muestras contrapuestas de personas con rendimiento medio y adecuado.

- **Daylet y McClellan (1972):** desarrollaron la técnica denominada entrevista de incidentes críticos, en la que combinó dos técnicas y modelos.
- **Flagan (1954):** los test de apercepción temática. Mientras a McClellan le interesaba la conducta de las personas que hagan el trabajo con éxito, a Flagan sólo le parecía identificar los elementos de tarea de los puestos de trabajo.

A inicios de los años sesenta, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone un concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos).

Siguiendo este enfoque, McClelland se plantea los posibles vínculos entre el tipo de necesidades y el éxito profesional:

- Si se logran determinar los mecanismos
- Niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios.

Podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que éstas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

2.1.2 Definir la importancia de la gestión por competencias

Para definir la gestión de competencias la primera palabra que debemos introducir es la del concepto de competencias.

Se detallara a continuación varios conceptos de competencias:

- **SPENCER & SPENCER:** Libro de Competencias Spencer (2009 - pág. 9)

“Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación”.

Tiene las siguientes características:

- **Característica subyacente:** significa que una competencia es una parte relativamente profunda de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo.
- **Casualmente relacionada:** significa que una competencia causa o puede predecir la conducta y el desempeño.
- **Criterio referenciado:** significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal, que es medido por un criterio específico o estándar.

Ejemplos de criterios:

Es el volumen de ventas en dólares para un vendedor o el número de clientes que permanecen “sobrios” para un consejero especializado en el tratamiento del abuso del alcohol.

- **Levy- Leboyer (1997):**

“Competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana

del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”

- **Ernest & Young:**

“Característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con la actuación de éxito en un puesto de trabajo”

El significado de varios autores define que la competencia como una característica de personalidad y varia el comportamiento que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Según la Gestión de Competencias (2008, <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>)

- **Mc Lagan (1997):**

De la misma forma las competencias se relacionan con las organizaciones y los individuos, deben ser conscientes de las diferencias que comprenden su significado, además de discernir sobre las ventajas e inconvenientes presentes en cada aproximación conceptual.

Mc Lagan expone diferentes elementos de su perspectiva que determinan sus distintos significados:

Las competencias como tareas: son las tareas de trabajo y actividades consideradas como competencias.

Las competencias como resultado: son aquellas que tienen las habilidades de producir beneficios para la empresa.

- **Nordhaug y Grootings, (1994):**

Conocimientos, habilidades y capacidades relacionadas con el trabajo.

- **Peiró, (1999):**

Son los conocimientos, aptitudes, habilidades, control y persistencia para de esta manera hacer frente a las dificultades y barreras para de esta manera cómo desempeñar el rol en el puesto de trabajo.

- **David MacClellan** (Profesor de la Universidad de Harvard – 1973):

Para el creador de esta metodología de gestión busco otras variables a las que llamo " Competencias"

2.1.3 Definición de competencias

A lo largo de este tiempo se ha dado a conocer varias definiciones sobre las competencias que involucran lo laboral.

Esto se basa en el comportamiento y el desempeño, a continuación se puede resumir algunas de ellas:

- **(Rodríguez y Feliú, 1996):**

"Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

- **Libro de competencias Spencer (2009 – pág 09):**

"Una característica subyacente de un individuo que esta casualmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".

- **Marelli, Anne (2000):**

Una competencia es una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. El análisis de competencias tiene como objeto:

- Identificar los conocimientos (knowledge).
- Las destrezas (skills).
- Las habilidades (abilities) .y
- Los comportamientos estimulantes (enabling behaviors), que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos.

Para obtener una competencia se necesita solo un tipo de conocimientos, destreza, habilidad o comportamiento determinados, para así requerir una combinación de todos ellos.

- **(Organización Internacional del Trabajo- OIT, Ducci, Conocer 1997):**

Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer”.

- **(La Norma Internacional NC-ISO 9000 del 2005 en Sistemas de Gestión de la Calidad):**

Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes”.

- **(Ansorena Cao, 1996 – 76 pág):**

“Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de sus comportamientos, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable”.

Conclusión: En este proyecto de titulación se realizará la combinación de las definiciones explicadas anteriormente para describir las competencias anunciadas de la siguiente manera:

Las personas tienen la capacidad de aplicar los conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas que se desarrollan en función a un puesto de trabajo, así le permitirá tener un alto nivel de desempeño en lo profesional y productivo.

2.1.4 Determinación del enfoque de competencias.

Se relaciona la necesidad de la administración óptima del recurso informático con las del usuario, conduce a las áreas de procesamiento de datos y a realizar las opciones basadas en los denominados modelos por competencias.

La administración se basa en: normas de competencia para promover el uso eficiente de los recursos.

Recursos informáticos: es la permanente capacitación informática así como a los usuarios para combinar la administración y el trabajo.

Para este tipo de administración se reconoce el siguiente resultado de los procesos:

- Capacitación formal.
- Los conocimientos.
- Habilidades.
- Destrezas adquiridas con la experiencia laboral.

Este modelo de trabajo cuestiona la suficiencia de los títulos universitarios y plantea con más importancia el poseer competencias para la solución de

problemas específicos, a tener una preparación en lo abstracto sin la posibilidad de contar con expectativas para solucionarlos.

El enfoque de competencias surge a partir de la respuesta a la necesidad de:

- Mejorar permanentemente la calidad.
- Oportunidad de la educación.
- La formación de recursos humanos.
- Frente a la evolución de la tecnología.
- La producción.
- En general de la sociedad.

Elevar así el nivel de competitividad de las empresas y las condiciones de vida y de trabajo de la población.

Existen por lo menos tres razones por las cuales la formación basada en competencias laborales es importante. Éstas se destacan en la mayoría de experiencias que se han acercado a este enfoque en el escenario mundial.

- La primera razón es:

Enfatizar y focalizar la valorización de las personas y la capacidad humana para la construcción del desarrollo económico y social. Es recuperar la humanización del trabajo, es decir, centra nuevamente el proceso de crecimiento económico y desarrollo social en el ser humano, como agente y beneficiario del cambio.

- La segunda razón:

Responder mejor a la necesidad de encontrar un punto en común entre la educación y el empleo.

- La tercera razón fundamental:

Adaptar a las necesidades de cambios, pues la competencia es un concepto dinámico, que imprime énfasis y valor a la capacidad humana para innovar, enfrentar el cambio y gestionarlo.

Particularmente los países en desarrollo enfrentan la necesidad de encontrar nuevas y más favorables formas de inserción en el mercado internacional en profunda transformación. Por tanto deben recurrir para ello a su más abundante,preciado e inagotable recurso, su gente. De allí, la importancia y proyección que el enfoque de competencias laborarles ofrece a los países en desarrollo.

2.1.5 Componentes de las competencias

Se explicará con mayor claridad que las competencias son comportamientos que demuestran la combinación y aplicación:

- Conocimientos.
- Habilidades.
- Actitudes
- Motivación que diferencian a la gente con el desempeño superior.
- Rasgos de personalidad.

La metáfora del glacial o del Iceberg para ilustrar la dinámica interna de los componentes de una competencia:



Figura 2.1 Componentes de la competencia

Fuente: Cristina Altamirano

Elaborado por:

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010060/Lecciones/MODULO1/competencias.htm> [Consultado el 07 de noviembre del 2015]

Tabla 2.1**Componentes de la competencia**

Características	Descripción	Ejemplo
Conocimientos	La información o grado de información que una persona tiene acerca de área específica.	El conocimiento que un cirujano tiene de los nervios y de los músculos del cuerpo humano.
Habilidades	La facilidad o disposición para realizar una tarea física - mental con gran destreza. Es generalmente producto de la combinación de los conocimientos y la experiencia.	La habilidad que tiene un jugador de fútbol re manejar con gran velocidad el balón.
Rol social	Un patrón o conjunto de patrones conductuales que son reforzados por el grupo social al que se pertenece, está directamente relacionado con la imagen que se proyecta a los demás.	El rol social de padre dentro de un grupo familiar.
Auto concepto	Es la imagen que la persona tiene sobre si misma; está directamente relacionado con la autovaloración o autoestima	La autoconfianza que tiene una persona de ser eficiente en casi cualquier situación, es parte del concepto que la persona tiene de sí mismo
Rasgos	Una característica constante en la estructura de Personalidad de un individuo.	Se pueda hacer referencia al conjunto de características físicas propias de la persona.
Motivos	Fuerzas internas que "llevan, dirigen, seleccionan y sostienen el comportamiento hacia ciertas acciones.	Las personas motivadas por el logro se colocan metas a sí mismos y también a su equipo de trabajo.

Tabla 2.1 Componentes de la competencia**Elaborado por:** María Cristina Altamirano**Fuentes:** Estudio

2.1.6 Otras Perspectivas Conceptuales

Andrew Gonzci formuló en 1996 las siguientes tendencias de tipificación:

- **Enfoque tareas desempeñadas:**

Se concibe el desempeño competente como aquel que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas claramente especificadas. Además de las listas de tareas, elementos contextuales de la ocupación y competencias clave muy relacionadas con atributos para la solución de los problemas emergentes y las distintas situaciones de trabajo.

- **Enfoque atributos personales**

Se centra en aspectos más característicos de las personas y de carácter más amplio en cuanto a su aplicación en el trabajo. Estas características generales o atributos poseídos por las personas, serían capaces de explicar su desempeño superior en el trabajo. Bajo este enfoque, la competencia laboral está definida no solo en el ámbito en que la persona sabe hacer y puede hacer, sino también en el campo de lo que quiere hacer. Estos modelos de competencia suelen especificar cada uno de los grandes atributos en diferentes graduaciones o niveles para asociarlos al desempeño.

- **El enfoque integrado (holístico):**

Combina el enfoque de tareas con el enfoque de atributos personales permite una visión más amplia y “holística” de la competencia. También considera el contexto en el cual se lleva a cabo el trabajo y permite integrar la ética y los valores como parte del concepto de competencia laboral. En este sentido, la competencia laboral implica la capacidad de movilizar una serie de atributos

para trabajar exitosamente en diferentes contextos y bajo diferentes situaciones emergentes. Los conocimientos se combinan con las habilidades y con la percepción ética de los resultados del trabajo en el ambiente, con la capacidad de comunicarse y entender los puntos de vista de sus colegas y clientes, la habilidad para negociar e intercambiar informaciones, etc.

Competencias Clave y Tipologías: Bunk(1994)

Llamadas también competencias críticas, y en inglés (core competencies) referidas a aquellas que posibilitan desarrollar un desempeño exitoso en diferentes contextos. Bunk, las tipifica en:

- **Competencia técnica:** es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y las destrezas necesarios para ello.
- **Competencia metodológica:** implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
- **Competencia participativa:** participar en la organización del ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

Competencias Clave y Tipologías: Mertens (1986)

Según Leonard Mertens, los tipos de competencias se pueden dividir en:

- **Competencias genéricas:** se relacionan con los comportamientos y las actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.
- **Competencias básicas:** son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.
- **Competencias específicas:** se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación, y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.).

2.1.7 La actual generación de las competencias

“Surge a partir de definiciones híbridas. Actualmente, al hablar de competencias se identifica, un conjunto de atributos, que toma en cuenta los conocimientos, las habilidades, actitudes, las tareas, los resultados y los logros como forma de competencia que se suelen expresar como conceptos en los que intervienen varios elementos” Según Berrocal(2004, pág. 35).

- **Competencias en función de tareas:**

A juicio de algunas personas, las competencias son las tareas y las actividades de un trabajo. Este es el enfoque más tradicional, muchas descripciones y métodos de trabajo vienen orientadas hacia las tareas, incluso si hacen referencia a las competencias. Esa orientación es el resultado de años intentando lograr organizar el trabajo de modo que el

trabajador tenga que pensar lo menos posible, que se elimine la variación en el rendimiento y que se vayan implantando las mejores prácticas.

- **Competencias en función de logros:**

Esta clase de definiciones es menos corriente que la anterior. Consiste en indicar qué es lo que se quiere lograr, anteponiendo las palabras "capacidad para".

- **Competencias en función de los resultados:**

Se llama resultado a lo que un trabajador o equipo produce, provee o genera. A juicio de algunas personas, las competencias se definen poniendo las palabras capacidad para delante de los resultados.

- **Competencias en función de los conocimientos, habilidades y actitudes:**

Con este enfoque, se llama competencias a técnicas o disciplinas, habilidades para algunos procesos, así como a las actitudes, principios, inclinaciones y compromisos asumidos.

2.1.7.1 Clasificación de las competencias

Hay varias formas como clasificar las competencias de las cuales se han seleccionado las más importantes:

Tabla 2.2

Características	Descripción	Ejemplos
Competencias Corporativas:	Son las cualidades, conocimientos, actitudes, atributos que definen el perfil del colaborador y se relacionan con los principios y valores; reflejan con claridad los comportamientos de la cultura de la organización.	Integridad: Es la decisión personal de reconocer, valorar y actuar en forma consistente con la filosofía y los valores institucionales.
Competencias Técnicas	Son conocimientos, procedimientos, actitudes y capacidades que una persona posee y que son necesarias para desarrollar su puesto de trabajo.	Contador debe saber resolver y solucionar un balance general.
Competencias actitudinales o de gestión	Son elementos de un individuo que demuestra su capacidad de obtener resultados en forma ágil, garantizando el éxito de su gestión en un cargo específico.	Ética, responsabilidad y equidad en el desempeño de sus funciones.
Competencias básicas	Son básicas para vivir en sociedad y en cualquier ámbito laboral.	Habilidades para la lectura, escritura, matemática, etc.
Competencias genéricas	Comunes a varias profesiones.	Ingeniero Comercial: Capacidad innovadora.
Competencias específicas	Propias de una profesión. Tienen un alto grado de especialización en procesos educativos específicos.	Ingeniero Comercial: Capacidad para identificar los procesos de negocio de las organizaciones

Clasificación de las competencias

Tabla 2.2 Clasificación de las competencias

Elaborado por: María Cristina Altamirano

Fuentes: Estudio

2.1.8 Modelo de Gestión por competencias

“Gestión por competencias” (2014). Recuperado según http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/leccin_2_razones_que_justifican_un_cambio_al_sistema_de_gestin_por_competencias.html [consultado 01 mayo 2016].

- Es una estrategia de negocio de esta manera aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado.
- La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente.
- La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

2.1.8.1 Modelo de clasificación de competencias Profesionales

Según Mertens (1996):

- Los modelos funcionales
- Los modelos constructivista
- Los modelos conductivista

Modelo Funcional:

La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

Las evidencias que modelos de este tipo piden son:

- Producto.
- Los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación.
- Conocimientos asociados.

El modelo funcional analiza las diferentes relaciones que existen en las empresas entre:

- Resultados y habilidades.
- Conocimientos y aptitudes de los trabajadores.
- De esta manera se compara una con otra.

Se buscan aquellos elementos de habilidades y conocimientos relevantes para la obtención de un resultado o la solución de un problema.

Cuanto más diversas sean las circunstancias que pueden confirmar las habilidades y conocimientos requeridos por los trabajadores, los resultados del análisis proporcionarán un mayor conocimiento de la función.

Se describen productos y no procesos: lo importante son los resultados, no el cómo se hacen las cosas.

Se desarrollan normas basadas en resultados.

Por ejemplo en la industria del vestido

- **Una evidencia de producto**, es el ensamble de una pieza con dobleces, botones y que cumple con la calidad en el acabado.

- **Una evidencia de desempeño**, es la observación en el manejo de la máquina y del orden y limpieza que la operadora mantiene en su lugar de trabajo.
- **Una evidencia de conocimiento**, es la identificación de las partes de la máquina de coser y sus funciones, y la explicación de cómo asegurar la calidad en su puesto de trabajo. Mertens (1996)

Modelo Constructivista:

En el modelo constructivista no se define a prioridad las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

Se diseña un sistema formativo que para que resulte efectivo requiere de la participación de todos los actores: tutores, gerencia y trabajadores. La formación individual se encuadra dentro de una formación colectiva. La identificación de las competencias comienza por señalar y analizar las disfunciones propias de cada organización.

La definición de la competencia y de su norma se produce al final del proceso, a partir de los resultados del aprendizaje: normas contextuales. El sistema educativo/formativo plantea una estrategia de alternancia en planta: combinación de formación teórica con formación práctica.

Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre el personal directivo y operativo, que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan éstas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicadas van emergiendo. Desde ésta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora. Mertens (1996)

Modelo Conductista:

El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

La metodología del análisis conductista busca identificar los atributos de los trabajadores con éxito a través de la investigación educativa. En consecuencia, el desempeño efectivo se constituye en el elemento central de la competencia.

Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones.

Por ejemplo, capacidades a demostrar en Liderazgo pueden ser:

- Plantear objetivos claros;
- Estimular y dar dirección a equipos de trabajo
- Tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones
- Identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otras. Mertens (1996)

2.1.8.2 Modelo de perfil de competencias (MPC)

El modelo de perfil de competencias es fomentado por el ecuatoriano Jaime Moreno Villegas (1992). La finalidad es generar una cultura organizacional que se favorable para que se tenga un alto rendimiento. Este modelo nos ayudara a elaborar perfiles completos de competencias laborales de los cargos y puestos de trabajo.

Lo importante de este modelo se resume en las siguientes siglas MPC:

M= modelado

P= perfiles

C= competencias

MPC= " Modelado de Perfiles de Competencias" es capaz de describir mediante un taller donde un grupo de consultores expusieron lo siguiente:

- Identifican los métodos de rendimiento de la posición que se va a cubrir.
- Levantan el perfil de competencias del puesto
- Se determinara las competencias que serán evaluadas en la selección, capacitación y se fortalecerá en la evaluación del rendimiento.

2.1.9 Componentes de una competencia

Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia.

Tabla 2.3

Componentes de la competencia

Características	Descripción
Saber	Datos, hechos, informaciones, conocimientos.
Saber Hacer	Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar.
Saber Ser	Normas, actitudes, intereses, valores que llevan asumir responsabilidades.
Querer Hacer	Motivación, medios y recursos.

Tabla 2.3 Componentes de una competencia

Elaborado por: María Cristina Altamirano

Fuentes: Estudio

2.1.10 Selección de personal

"Escoger el individuo adecuado para el cargo adecuado". Se debe seleccionar entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización. Según Chiavenato (1999).

Selección de personal es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional. Según Ansorena (2005).

Cuando una selección es realizada profesionalmente su resultado es de tipo ganar-ganar: gana la empresa contratante y al mismo tiempo la persona seleccionada. Según Martha Alles 2011.

La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo.

2.1.10.1 Reclutamiento

“El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización.” Según R. Wayne Moody (2005), en su libro Administración de Recursos Humanos.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se

inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Según Werther, William B. Jr. (2000)

“El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en una organización. Según Chiavenato (2000, pág. 2008)

Conclusión: el reclutamiento de personal es un sistema de información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir.

El reclutamiento de personal: es interno y externo:

- **Reclutamiento de personal interno:**

Según Reclutamiento y selección de personal (2012). Recuperado, http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102012/moduloenlinea102012/leccin_7_reclutamiento_y_seleccin_de_personal3.html [Consultado 01 mayo 2016].

Al realizar reclutamiento de personal interno se encuentra buenos prospectos dentro de las plantas de personal en las organizaciones, personas cuyo desempeño ha sido óptimo y que además se han preocupado por subir su nivel académico. Esta fuente resulta ser eficaz y bajo los costos de un proceso de reclutamiento y selección de personal.

El desarrollo del espíritu de competencia fortalece el clima organizacional desde el punto de vista de la promoción y ascenso, que es el resultado de una planeación estratégica de reclutamiento, de manera que no sólo se piensa en cubrir las necesidades inmediatas, si no que por el contrario se trata del cubrimiento futuro de las vacantes.

- **Reclutamiento de personal externo:**

Según Reclutamiento de Personal (2013). Recuperado, <http://www.aiteco.com/reclutamiento-de-personal/> [Consultado 01 mayo 2016].

Cuando existe una determinada vacante, se cubre con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales.

La búsqueda de candidatos externos se encuentra de varias formas:

- Consulta a Base de Datos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos.
- Presentación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Centros de integración empresa-universidad.
- Colegios profesionales.
- Viajes para reclutamiento en otras ciudades.
- Anuncios en periódicos y en revistas.
- INTERNET: Portales de empleo, listas de correo, grupos de noticias, Anuncio en el "sitio WEB".

2.1.10.2 Fases del proceso de selección

Las fases del proceso de selección de personal habitual constan de la siguiente manera:

1. Análisis de necesidades:

Las razones por las que una empresa desea iniciar un proceso de selección pueden ser diversas: se pretende cubrir un puesto de nueva creación, sustituir a un trabajador que se jubila, iniciar una nueva actividad, reemplazar un puesto que ha quedado vacante, etc. Según "Proceso de selección de Personal"

(2015). Recuperado, <http://proceso-seleccion-personal.blogspot.com/2015/10/proceso-de-seleccion-de-personal.html> [Consultado 15 mayo 2016].

2. Reclutamiento:

- Características del puesto.
- Análisis y descripción de puesto.
- Búsqueda de candidatos.
- Provee candidatos

Según "Proceso de selección de Personal" (2015). Recuperado, <http://proceso-seleccion-personal.blogspot.com/2015/10/proceso-de-seleccion-de-personal.html> [Consultado 15 mayo 2016].

3. Recepción de candidaturas:

Generalmente, la recepción en la empresa de currículos de aspirantes al puesto o puestos de trabajo se prolonga a lo largo de una semana o como máximo dos. En algunas ofertas de empleo se pide incluso el envío de la carta de presentación y del currículo a través de un fax, con lo que el proceso de selección se acelera. Según "Proceso de selección de Personal" (2015). Recuperado, <http://proceso-seleccion-personal.blogspot.com/2015/10/proceso-de-seleccion-de-personal.html> [Consultado 15 mayo 2016].

4. Preselección:

En esta fase se revisa los perfiles de los candidatos y se contrasta con la información elaborada acerca del perfil del puesto de trabajo en la fase de análisis de necesidades si cumple todos los requisitos las personas preseleccionadas se les comunica, preferentemente por teléfono, el lugar, la fecha y la hora en la que se han de presentar para la realización de las pruebas psicotécnicas o de otro tipo. Según "Proceso de selección de Personal" (2015). Recuperado, <http://proceso-seleccion-personal.blogspot.com/2015/10/proceso-de-seleccion-de-personal.html> [Consultado 15 mayo 2016].

5. Pruebas de selección:

Las pruebas de selección de personal y test psicotécnicos constituyen un elemento de información útil, por una parte, para descartar a los candidatos que no reúnen los requisitos del puesto a cubrir y, por otra, para confirmar la información que se obtiene en la siguiente fase de la entrevista personal. La finalidad de esta fase es evaluar el potencial del candidato y averiguar en qué medida la persona candidata se adecua al puesto de trabajo vacante y a un ambiente de trabajo determinado. Según "Proceso de selección de Personal" (2015). Recuperado, <http://proceso-seleccion-personal.blogspot.com/2015/10/proceso-de-seleccion-de-personal.html> [Consultado 15 mayo 2016].

6. Entrevista de selección:

En esta fase depende el proceso de selección que se vaya a realizar, puede que exista una entrevista de preselección y una segunda entrevista de selección, que sólo se realice una con posterioridad a las pruebas o que se produzcan sucesivas entrevistas con diferentes personas que tengan responsabilidades distintas dentro de la empresa. Según "Proceso de selección de Personal" (2015). Recuperado, <http://proceso-seleccion-personal.blogspot.com/2015/10/proceso-de-seleccion-de-personal.html> [Consultado 15 mayo 2016].

7. Valoración y decisión

Todas las fases anteriores conforman un juicio sobre la persona más apropiada para el puesto, tomándose una decisión final a este respecto.

Cuando se selecciona a alguien también se valora si esa persona va encajar bien en la empresa. Según "Proceso de selección de Personal" (2015). Recuperado, <http://proceso-seleccion-personal.blogspot.com/2015/10/proceso-de-seleccion-de-personal.html> [Consultado 15 mayo 2016].

8. Contratación:

Se comunica la decisión a la persona seleccionada que si acepta, es contratada para el puesto.

También se suele comunicar al resto de candidatos finales la decisión, agradeciéndoles su participación en el proceso y deseándoles suerte en ocasiones posteriores. Generalmente, la empresa va a guardar la información sobre estas personas para contactar posteriormente con ellas en caso de ser necesario. Según "Proceso de selección de Personal" (2015). Recuperado, <http://proceso-seleccion-personal.blogspot.com/2015/10/proceso-de-seleccion-de-personal.html> [Consultado 15 mayo 2016].

9. Incorporación:

Cuando una persona se incorpora por primera vez a una empresa o a un puesto de trabajo distinto dentro de la misma, ésta debería ser informada acerca de las actividades de la empresa, sus compañeros y compañeras de trabajo, sus funciones y/u objetivos.

Algunas empresas realizan cursos de formación cuando incorporan nuevos recursos humanos.

Según "Proceso de selección de Personal" (2015). Recuperado, <http://proceso-seleccion-personal.blogspot.com/2015/10/proceso-de-seleccion-de-personal.html> [Consultado 15 mayo 2016].

10. Seguimiento:

Es recomendable realizar un seguimiento del nuevo trabajador para auxiliarle en caso de necesidad, y permitirle ir conociendo progresivamente las tareas que conlleva su responsabilidad, así como el modo peculiar de funcionamiento de la organización. En todos los contratos se recoge un periodo de prueba de 3 meses - según seamos titulado medio o superior, durante el que la empresa puede rescindirlo de forma unilateral. Según "Proceso de selección de Personal" (2015). Recuperado, <http://proceso-seleccion-personal.blogspot.com/2015/10/proceso-de-seleccion-de-personal.html> [Consultado 15 mayo 2016].

Figura 2.2

Proceso de selección



Figura 2.2: Proceso de selección

Fuente: Cristina Altamirano

Elaborado por: <http://www.monografias.com/trabajos93/la-administracion-de-personal/la-administracion-de-personal.shtml#reclutamia>. [Consultado el 25 de Junio del 2016]

2.1.10.2.1 Comentario:

Esto es el proceso de selección de personal más común que se da y si este tipo de proceso de selección es mal aplicado, traerá consecuencias tanto para el personal como para la organización.

2.1.11 Modelo de selección por competencias

El modelo de selección por competencias nos permite seleccionar a la persona adecuada, destaque en las actividades del puesto, que encuentre la satisfacción de sus necesidades y el cumplimiento de sus metas personales, logrando los objetivos de la empresa, al ejecutar su trabajo. Peña, (2005) Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias.

El objetivo de esta investigación al diseñar un modelo de selección por competencias nos permitirá cumplir con: "la persona idónea para el puesto

idóneo” Según varios autores, reducir la incertidumbre en cuanto a la selección y reducir la rotación de personal.

A continuación se indicara paso a paso el modelo de selección por competencias:

2.1.11.1 Levantamiento de perfiles por competencia

En esta etapa se hace la descripción de cargos es una herramienta que permite reunir en un solo documento, los requisitos para el cargo, las atribuciones, funciones, tareas y las competencias que se deben cumplir.

Luego del levantamiento del perfil procedemos a:

2.1.11.2 Reclutamiento de Personal

El reclutamiento es el conjunto de procedimientos tendientes para atraer candidatos adecuados siendo el segundo filtro de información.

Existen fuentes de reclutamiento que se puede utilizar como:

Interno: promociones, planes de carrera.

Externo: a través de referidos del personal, agencias consultoras, anuncios en el periódico, internet (computrabajo, multitrabajos, job más, etc).

El reclutamiento de personal nos sirve para poner las primeras competencias necesarias que el candidato debe tener al momento de aplicar al puesto requerido.

Cumplido con el segundo filtro de reclutamiento de personal procedemos a:

2.1.11.3 Revisión de antecedentes curriculum vitae o hoja de vida.

En esta tercera etapa se debe ver varios aspectos: la presentación de la hoja de vida o curriculum vitae si cumple o no los requisitos del puesto, experiencia laboral, educación/ estudios cursados, conocimientos (manejo de office, idiomas, etc).

Culminada la revisión de antecedentes curriculum vitae u hoja de vida procedemos a:

2.1.11.4 Entrevista Preliminar

En la cuarta etapa se establece varios objetivos:

- La entrevista se puede desarrollar en forma individual o grupal
- Establecer el primer contacto con el candidato
- Exponer las condiciones de la selección
- Confirmar la información obtenida en la hoja de vida u curriculum vitae
- Evaluar aspectos: motivacionales, personalidad y habilidades sociales

Culminada la Entrevista preliminar procedemos a:

2.1.11.5 Aplicación del material Psicométrico

En la quinta etapa se debe determinar el tipo de prueba que se vaya a realizar según el cargo que se esté aplicando y realizar su respectiva evaluación. Martha Alles(2006).

Culminada la Aplicación del material Psicométrico procedemos a:

2.1.11.6 Aplicación de entrevistas de eventos conductuales y Assessment Center

En la sexta etapa consiste evaluar las competencias realizando pruebas de simulaciones de situaciones laborales referentes al cargo que se está seleccionando y poder predecir el comportamiento a futuro, saber cuáles podrían ser las reacciones emocionales que se vive día a día al puesto de trabajo que se necesita cubrir y su objetivo se basa en encontrar profesionales, que además de tener las herramientas y conocimientos necesarios para trabajar, tengan las competencias necesarias para desarrollarse adecuadamente en su puesto de trabajo. Martha Alles(2006)

Culminada la Aplicación de entrevistas de eventos conductuales y Assesment Center procedemos a:

2.1.11.7 Evaluación de las competencias.

En la séptima etapa se realizara una matriz de valoración en la cual se basara de toda la información que se recolectada durante el proceso. Se evaluara el nivel de competencia en el que se encuentra el candidato a ser seleccionado.

Culminada la evaluación de las competencias procedemos a

2.1.11.8 Verificación de la Hoja de Vida o Curriculum Vitae.

En la octava etapa se revisa si toda la información es verídica en la hoja de vida que presento el candidato al momento de postularse. Se verifica las referencias personales y laborales, las recomendaciones de los anteriores trabajos sin son positivas o negativas son puntos claros para que el candidato siga o no en el proceso de selección. Martha Alles(2006)

Culminada la Verificación de la Hoja de Vida o Curriculum Vitae procedemos a:

2.1.11.9 Informe final proceso de selección por competencias

En la novena etapa se da a conocer la información obtenida de una manera clara los resultados obtenidos durante todas las etapas de selección de personal por competencias y sustentar la decisión final de candidato idóneo a cubrir el puesto solicitado.

Culminado el informe final procedemos a:

2.1.11.10 Contratación

En la última etapa se realiza la firma de contrato con el candidato seleccionado, se le da a conocer las normas generales de la empresa, el reglamento interno y organizar a la persona para la inducción de la empresa.

2.1.11.11 E valuación de Desempeño

Para aplicar la evaluación de desempeño debemos seleccionar que tipo de evaluación vamos a usar después del proceso de selección:

Evaluación de desempeño vertical (Martha Alles 2008):

Tiene una combinación de la administración con los objetivos por competencia. Esto nos permitirá dirigir que la organización y los colaboradores estén relacionados con planes de carrera, etc.

GRAFICO 2.1

Evaluación de desempeño vertical

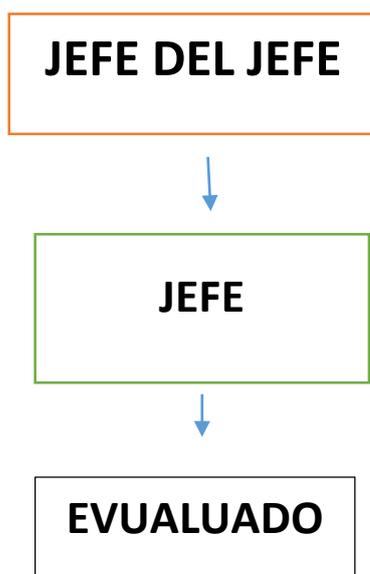


Grafico 2.1 Evaluación de desempeño vertical

Fuente: Estudio

Elaborado por: María Cristina Altamirano

Evaluación de desempeño de 180 grados (Martha Alles 2008):

Es la persona evaluada por su jefe, pares y depende del caso se involucran los clientes. La diferencia con la evaluación de 360 grados que no incluye la evaluación de los subordinados.

Grafico 2.2

Evaluación de desempeño de 180 grados

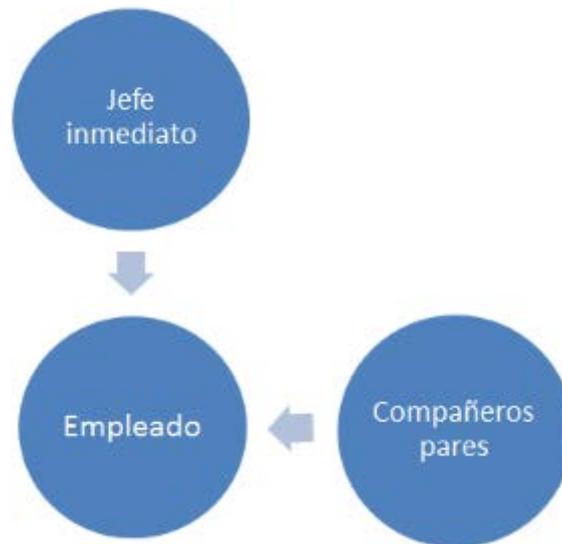


Grafico 2.2 Evaluación de desempeño 180 grados

Fuente: Estudio

Elaborado por: María Cristina Altamirano

Evaluación de desempeño de 360 grados (Martha Alles 2008):

Es una herramienta útil que nos permite medir las competencias. Para esto se considera a todos aquellos puestos que tienen relación directa con el evaluado:

- Pares o Compañeros
- Clientes internos o subordinados
- Colaboradores
- Jefes

De esta manera se solicita la retroalimentación sobre el desempeño del evaluado en las competencias claves del puesto que se ha desempeñado.

El sistema de evaluación de 360 grados, permite a la persona que se están evaluando en todo su entorno laboral. Ya que se recopila toda la información percibida de las personas que tienen contacto laboral con el evaluado.

Grafico 2.3

Evaluación de desempeño de 360 grados

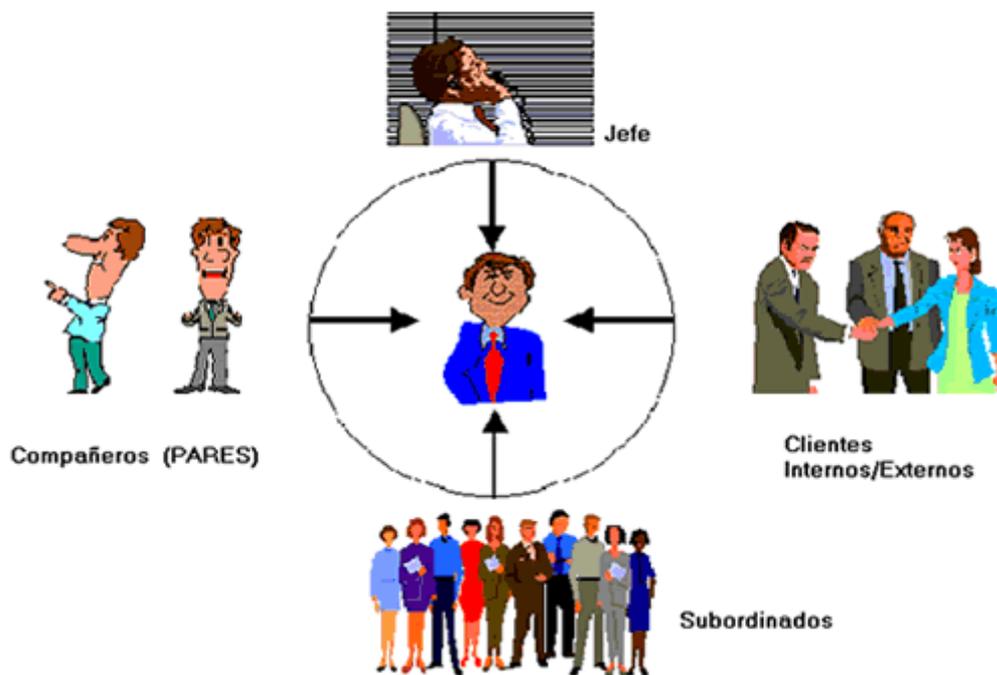


Grafico 2.3 Evaluación de desempeño 360 grados

Fuente: Estudio

Elaborado por: María Cristina Altamirano

Los objetivos de la evaluación de 360 grados:

- Esto nos ayudara a conocer el desempeño de cada evaluado dependiendo de la diferente competencias requeridas por la empresa y el puesto.

- Llevar a cabo acciones que se logran mejorar el desempeño del personal y de la organización.
- Medir las competencias (conductas).

Propósito de la evaluación de 360 grados:

El propósito es facilitar al empleado la retroalimentación necesaria para tomar medidas de mejora para el desempeño y dar la información necesaria a la gerencia y altos mandos para tomar decisiones a futuro.

Ventajas:

- La evaluación de 360 grados da un amplio sentido que las respuestas son recolectadas desde varias perspectivas.
- La calidad de la información es mejor (los involucrados al evaluado)
- Se reduce sesgos ya que no sola hay información de una sola persona sino de varias para la retroalimentación.
- El empleado podrá incentivarse sobre la retroalimentación de los compañeros y los demás involucrados de la evaluación.

Desventajas:

- Para que la evaluación de 360 grados funcione debe haber previamente una capacitación.
- La retroalimentación puede provocar resentimiento y ser intimidatoria.
- Este sistema puede ser complejo al combinar todas las respuestas en términos administrativos.

Los factores que generalmente se evalúan:

- Conocimiento de trabajo
- Calidad de trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva
- Comunicación
- Liderazgo

- Capacitación y desarrollo
- Actitud y colaboración
- Solución de problemas
- Capacidad personal

Lo que se evalúa al empleado o evaluado:

- Las cualidades: personalidad y comportamiento.
- La contribución en su puesto de trabajo.
- Potencial de desarrollo.

Disposiciones Específicas:

- Se debe realizar la evaluación de 360 grados antes de la evaluación de desempeño del trabajador.
- El encuestado debe ser objetivo en asignar la calificación de cada competencia. Debe señalar con una X la calificación que describa mejor al evaluado.
- La hoja de resumen de la evaluación de 360 grados tiene condición de un acta en el que se reflejara los resultados finales, siendo responsabilidad del Jefe inmediato realizar el resumen de todos los puntos que contiene la evaluación.
- Concluida la evaluación el jefe inmediato debe tener una entrevista con el trabajador para comunicarle sobre los resultados, sin indicar quienes le evaluaron. También deberá ser archivado en el file del evaluado.

Comentario: Entonces para la utilización en este estudio se recomienda la utilización de la evaluación desempeño de 360 grados.

2.1.12 Assesment Center

2.1.12.2 Concepto

“Son pruebas situacionales donde se enfrenta a los candidatos con la resolución práctica de situaciones conflictivas reales entorno al puesto de trabajo” Según Martha Alles, Manual Assement (2004 pág. 10).

ACM en un proceso de selección se utiliza para posiciones donde sea posible la aplicación de dinámicas grupales. Una evaluación de conocimientos tiene por finalidad comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad demostrado en la puesta en práctica de los diferentes conocimientos teóricos y de la experiencia que el candidato posee.

2.1.13 Entrevista de eventos conductuales

2.1.13.2 Concepto

La "Entrevista de Eventos Conductuales" (EEC) o mejor conocida en inglés como "Behavioral Event Interview" (BEI), es una nueva técnica para realizar entrevistas de trabajo que están utilizando muchas empresas en la actualidad a la hora de escoger a sus nuevos empleados. Este tipo de entrevistas "EEC", tienen un carácter "regresivo", en el cual la persona entrevistada retrocede a situaciones pasadas y recuerda cuál fue su reacción a un evento específico, para, de esta manera, poder enfocarse en la conducta que tomó y revelar comportamientos habituales de esa persona en situaciones concretas. La finalidad es llegar a conocer conocimientos, habilidades, competencias, sentimientos, pensamientos y el carácter de esa persona que opta por el puesto de trabajo, para saber sus competencias personales y profesionales.

La entrevista de eventos conductuales está relacionada con el assessment center con la diferencia que el assessment center son situaciones prácticas que se le realiza a los candidatos y la entrevista de eventos conductuales es más formal con el candidato. Según Entrevistas de eventos Conductuales (2013) www.jnetwork.es/blog/nueva-tecnica-para-entrevistas-de-trabajo-entrevista-de-eventos-conductuales [consultado 12 junio 2016].

2.2 MARCO REFERENCIAL

Banco Guayaquil inicia sus actividades en 1923 con la denominación de Sociedad Anónima Banco Italiano. En 1941 se denomina Banco Guayaquil para atender las necesidades del mercado financiero.

Banco Guayaquil se caracteriza por tener un mejoramiento continuo ya que logra en el 2011 obtener la calificación de Riesgo AAA, la mejor de la Banca Ecuatoriana. Esta calificación significa que la situación de la Institución Financiera es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad. Según Banco Guayaquil en el 2014 da un paso muy importante y se presenta ante el público el cambio de imagen renovada que incluye un nuevo logo.

Banco de Guayaquil comercializa los servicios financieros de la siguiente manera:

Tabla 2.4

Servicios a Personas

Servicios	Clasificación
Cuentas	Cuenta de Ahorros
	Cuenta Corriente
	Mastercard Debit
Créditos	Auto fácil
	Casa fácil
	Crédito Educativo
	Crédito Nomina
	Multicredito
Tarjetas de Crédito	Visa
	Mastercard
	American Express
	My Box
	Plan de Privilegios
Accionistas	Quiero ser Accionista
Canales de Atención	Cajeros Automáticos
	Banca Virtual

	Banca Telefónica
	Oficinas
	Banca Virtual Móvil
	Clientes en el exterior
Servicios	Pagos
	Recaudaciones Visas
	Remesas
	Divisas
	Póliza de Acumulación

Fuente: Banco Guayaquil. (2016)

Elaborado por: María Cristina Altamirano Dávalos

De igual forma dentro de los servicios financieros se encuentran:

Tabla 2.5

Servicios a Empresas

Servicios	Clasificación
Deposito en Cheques	Deposito Electrónico en Cheques
Cuenta Corriente	Cuenta Corriente Empresarial
Financiamiento	Crédito Agrícola
	Crédito para Capital de trabajo
	Crédito para Activos Fijos
	Crédito para
Accionistas	Quiero ser Accionista
Canales de Atención	Cajeros Automáticos
	Banca Virtual
	Banca Telefónica
	Oficinas
	Banca Virtual Móvil
	Clientes en el exterior
Servicios	Pagos
	Recaudaciones Visas
	Remesas

	Divisas
	Póliza de Acumulación

Fuente: Banco Guayaquil. (2016)
Elaborado por: María Cristina Altamirano Dávalos

Tabla 2.6
Servicios de Micro finanzas

Servicios	Clasificación
Cuentas	Cuenta amiga no se necesita deposito inicial
Créditos	Microcréditos para emprender nuevos negocios
Servicios	Pago de remesas en todo el Ecuador

Fuente: Banco Guayaquil. (2016)
Elaborado por: María Cristina Altamirano Dávalos

Banco Guayaquil es una Institución Financiera reconocida en Ecuador por su trayectoria y por brindar varios servicios al público en General.

Finalmente la Institución Financiera además de brindar los servicios antes mencionados también se ha enfocado a enseñar en los colegios, empresas, personas naturales como se puede mejorar su situación financiera.

2.3 MARCO LEGAL

El presente estudio se sujetara en las siguientes normas legales Código de trabajo del Banco Guayaquil:

Según Código del Trabajo (2013) <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO-1.pdf> [consultado 01 Mayo 2016].

2.3.1 Disposiciones Fundamentales:

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.-

El trabajador es libre de entregar su esfuerzo al trabajo que escoja a sus intereses personales. Por ningún motivo el trabajador será obligado a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria. Si no fuera esos casos, ningún trabajador será obligado a laborar sino tiene un contrato y la remuneración correspondiente. Lo normal es que todo trabajo debe ser remunerado.

2.3.2 Del Contrato Individual de Trabajo:

Art. 8.- Contrato individual.-

Es el acuerdo en el cual una persona se compromete con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su relación, por una remuneración fijada por el acuerdo, la ley, el contrato colectivo.

Art. 9.- Concepto de trabajador.-

Es el sujeto que se obliga a dar los servicios o a la ejecución de la obra se denomina trabajador (empleado u obrero).

Art. 10.- Concepto de empleador.-

La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador

Art. 11.- Clasificación.-

El contrato de trabajo se clasifica de diferentes formas:

- Contenido: Expreso, y el primero, escrito o verbal.
- Remuneración: sueldo, a jornal, en participación y mixto.
- Tiempo: fijo, indefinido, temporada, eventual, ocasional y a prueba.

- Actividad: por obra cierta, por tarea y a destajo.
- Por enganche.
- Individual, de grupo o por equipo.
-

Art. 12.- Contratos expreso y omitido.-

El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerdan sus condiciones (sea de palabra o hacerlas por escrito). A falta de una cláusula expresa, se considera omitido toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.

Art. 13.- Formas de remuneración.-

- Los contratos a sueldo y a jornal la remuneración: se acordó tomando como base, cierta unidad de tiempo.
- Contrato en participación: el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.
- La remuneración es mixta: además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

Art. 15.- Contrato a prueba.-

- Cuando el contrato se celebra por primera vez se podrá señalar un tiempo de prueba, con un máximo de 90 días de duración. Vencido este plazo, se entenderá automáticamente que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año.
- El contrato a prueba solo se podrá celebrar una sola vez entre las mismas partes.
- Durante el plazo de prueba, pueden dar terminado el contrato libremente cualquiera de las partes.

- El empleador solo podrá tener en su empresa el 15% del total de sus trabajadores a prueba.

Art. 19.- Contrato escrito obligatorio.-

Se celebrarán por escrito los siguientes contratos que se determinen por la ley:

- Los trabajos que requieran conocimientos técnicos o de un arte, o de una profesión determinada;
- Los de obra cierta cuyo valor de mano de obra exceda de cinco salarios mínimos vitales generales vigentes.
- Los a destajo o por tarea, que tengan más de un año de duración;
- Los a prueba.
- Los de enganche.
- Los por grupo o por equipo.
- Los eventuales, ocasionales y de temporada.
- Los de aprendizaje.
- Los que se estipulan por uno o más años.
- Los que se celebren con adolescentes que han cumplido quince años, incluidos los de aprendizaje.

Art. 21.- Requisitos del contrato escrito.-

En el contrato escrito deberán tener obligatoriamente en las cláusulas referentes a:

1. La clase o clases de trabajo objeto del contrato.
2. La manera como ha de ejecutarse: si por unidades de tiempo, por unidades de obra y por tarea.
3. La cuantía y forma de pago de la remuneración.
4. Tiempo: la duración del contrato.
5. Lugar: donde se ejecuta la obra o el trabajo.
6. La declaración de si se establecen o no sanciones, y en caso de establecerse la forma de determinarlas y las garantías para su efectividad.

Estos contratos están exentos de todo impuesto o tasa.

2.3.3 De la capacidad para contratar

Art. 35.- Quienes pueden contratar.-

Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la Ley reconoce con capacidad civil para obligarse.

También los adolescentes que han cumplido quince años de edad tienen capacidad legal para suscribir contratos de trabajo, sin necesidad de autorización de su representante legal y recibirán directamente su remuneración.

Art. 36.- Representantes de los empleadores.-

Son representantes de los empleadores:

- Los directores.
- Gerentes.
- Administradores.
- Capitanes de barco.
- Por general las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener un poder escrito y suficiente según el derecho común.

El empleador y sus representantes serán responsables en las relaciones con el trabajador.

2.3.4 De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador.-

Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;

2. Instalar lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos
6. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
7. Otorgar gratuitamente certificados de trabajo. Cuando el trabajador se separare definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:
 - a) El tiempo de servicio;
 - b) La clase o clases de trabajo
 - c) Los salarios o sueldos percibidos

2.3.5 Manual de Código de Ética de las Relaciones Laborales del Banco Guayaquil. (Diciembre2015)

Art. 12.- Igualdad de trato y prácticas laborales justas:

Para los integrantes del Banco Guayaquil se aplicará las prácticas laborales justas, basadas en:

- El talento
- Desempeño de los colaboradores,

- Ofertando a todos oportunidades de trabajo y crecimiento profesional.

Art. 13.- Lealtad y cordialidad:

Los integrantes del Banco Guayaquil deberán mostrar:

- Una permanente actitud de cooperación
- Atención para los clientes en el desarrollo de las actividades que lo requieran.

Los colaboradores están obligados a catar las instrucciones que sus superiores les hayan impartido.

Debe tener buena relación con sus compañeros de trabajo.

Art. 14.- Cooperación e información fidedigna:

Los colaboradores realizaran el trabajo asignado con responsabilidad y profesionalismo.

Deberán informar el trabajo que realizan quienes tengan relación con el mismo y permitir su contribución.

No se permitirá que los colaboradores oculten información a sus superiores o compañeros, especialmente con el fin de obtener un beneficio personal. Esto resultara actitudes contrarias a los principios éticos del Banco.

Art. 15.- Comunicación Interna:

Se deben respetar los niveles jerárquicos para el envío de comunicaciones internas, remitiendo una copia a los colaboradores que tengan relación con el tema de la comunicación.

Art. 16.- Del consumo de sustancias alcohólicas, estupefacientes y psicotrópicas:

- Es prohibido el consumo, venta, fabricación, distribución, posesión o utilización de drogas ilegales en todo momento.

- En caso de verificar tal situación dentro de los lugares de trabajo se realizara las pruebas de laboratorio necesarias y será razón suficiente para terminar la relación laboral sin perjuicio de las sanciones legales respectivas.
- De igual manera se prohíbe fumar dentro de las instalaciones de la Institución.

Art. 17.- Forma de impartir las instrucciones:

Todo tipo de instrucciones verbales o escritas que impartan los funcionarios a los colaboradores, deberán ser claras y comprensibles.

2.3.6 De la no discriminación

Art. 18.- Respeto a la Dignidad:

Banco Guayaquil respeta:

- La libertad.
- Dignidad.
- Privacidad de sus colaboradores y clientes,
- Valorando las identidades y diferencias de las personas.

Se prohíben los siguientes actos de acoso y discriminación apoyándose en:

- La raza.
- Credo.
- Sexo.
- Edad.
- Capacidades diferentes.
- Orientación sexual.
- Color.

- Género.
- Nacionalidad, o cualquier otra razón política, ideológica, social y filosófica.

Se prohíbe todo acto de violencia dentro de la Institución.

Art. 19.- Intimidación y acoso:

Se rechaza todo tipo de acoso:

- Verbal: burlas, comentarios denigrantes entre otros.
- Físico: contacto no apropiado u ofensivo
- Visual: mensajes denigrantes, gestos que ofendan a la otra persona y difusión de imágenes
- Sexual: solicitar favores que no sea apropiado para el trabajo afectando la dignidad de la mujer o del hombre en el trabajo. Se podría decir de comportamientos físicos, signos, gestos u otras manifestaciones indeseables.

De este artículo se clasifican:

19.1 No se admitirá ningún tipo de acoso: sexual, psicológico o de intimidación. Este tipo de actitudes se consideraran una falta grave que podría causar el despido, sin perjuicio de las responsabilidades (civiles o penales) a las que queda señalado el infractor.

19.2 Ningún colaborador del Banco tendrá que soportar algún tipo de perjuicio por evitar o anunciar actos de acoso o intimidación.

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

3.1.1 Objetivo General de la Investigación

Realizar el diseño de un modelo de selección de personal por competencias para el área de Recursos Humanos del Banco de Guayaquil comenzando en la Ciudad de Quito ya que la matriz se encuentra en Guayaquil y así reducir la rotación de personal seleccionando adecuadamente los perfiles por competencias.

3.1.2 Objetivo Específico de la Investigación

- Elegir mediante técnicas de competencias al candidato que está participando en un proceso de selección para desempeñar las funciones y responsabilidades del puesto a cubrir.
- Describir el diseño de un modelo de selección de personal por competencias para el área de Recursos Humanos del Banco de Guayaquil, en la ciudad de Quito.
- Realizar un proceso de selección interno o externo por competencias.
- Realizar un diccionario de competencias ya que servirá como instrumento técnico para la selección de personal.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACION

Se utilizó el tipo de investigación descriptiva esta consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. En el presente estudio fueron los colaboradores del Banco Guayaquil.

También fue de tipo exploratoria ya que a partir de los datos recolectados, adquirimos el suficiente conocimiento como para saber qué factores son relevantes al problema y cuáles no. Hasta ese momento, se está ya en condiciones de encarar un análisis de los datos obtenidos de donde surgen las conclusiones y recomendaciones sobre la investigación.

Esto permitirá que se analice los cambios que involucrarían en el proceso de selección por competencias. Según Sellriz (1980)

Es una investigación de campo ya que toda la información se toma en el lugar que se va realizar la Investigación el Banco Guayaquil Sucursal Quito.

También es bibliográfica ya que se obtiene la información de:

- Libros
- Revistas
- Internet relacionado al tema.

3.2.1 Tipo de Diseño

Para este tipo de diseño en la actual investigación es: tipo no experimental. Es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. "La investigación no experimental o *expost-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones". Según Kerlinger (1979, p. 116).

Así mismo, según la evolución del fenómeno estudiado, se utilizara el diseño deductivo ya que se ha determinado un problema dentro del Banco Guayaquil S.A, además, se ha logrado identificar cada una de sus causas y al proponernos objetivos específicos se lograra dar una solución a cada una de estas. Donde cada uno de los objetivos específicos tendrán su respectiva solución acorde a la implementación de El diseño de un modelo de selección de personal por competencias para el área de Recursos Humanos del Banco Guayaquil.

3.3 FUENTES DE INFORMACION

3.3.1 Fuentes primarias

Es obtener información nueva u original ya que el investigador debe construirla por sí mismo. El investigador diseña sus propios instrumentos de la recolección de información. Los instrumentos que puede usar son varios: observación, cuestionario, entrevistas, etc.

También se realiza por las fuentes de información secundaria:

- Personas involucrada.
- los acontecimientos o hechos relativos.

3.3.2 Fuentes Secundarias

Es aquella que el investigador recoge a partir de investigaciones ya realizadas anteriormente. Se obtiene mediante el contacto indirecto con el objeto de estudio. El investigador usa la información recolectada con técnicas e

instrumentos diseñados por otros investigadores. Esta información existe de antemano en archivos, anuarios, etc.

Las fuentes secundarias son organizadas por la información sobre fuentes primarias que se facilitan el uso por medio de resumen. Esto se le conoce como manuales de referencia como:

- Base de datos
- Libros
- Bibliografías
- Avances de investigación
- Medios de información
- Documentales

3.4 POBLACION Y MUESTRA

3.4.1 Métodos de muestreo probabilísticos

Son todos los individuos que tiene la misma posibilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra. Las factibles muestras tienen la misma posibilidad de ser seleccionadas. Este tipo de métodos de muestreo probabilísticos nos representa la muestra extraída, este tipo de método es el más recomendable.

Ejemplo: el censo de un país, el conjunto: direcciones de hogares de una población o la lista de clientes de una empresa, son ejemplos de marcos muestrales que hacen posible un muestreo probabilístico.

En cada tipo censo que se va estudiar es diferente: habitantes de un país, hogares de una población y clientes de una empresa.

Una vez tengo un marco muestral, la forma exacta que empleo para seleccionar mi muestra define las diferentes técnicas de muestreo probabilístico: Muestreo aleatorio simple, muestreo sistemático, muestreo estratificado, muestreo por conglomerados.

3.4.2 Muestreo aleatorio simple

El muestreo de aleatorio simple se elige el tamaño de la muestra, los elementos que la compongan se han de elegir aleatoriamente entre los N de la población.

Se utiliza un instrumento es la calculadora: se utilizan los números aleatorios.

3.4.2.1 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo en la que cada elemento que forma el universo están descritos en el marco muestral, tienen idéntica probabilidad de ser seleccionados para la muestra.

Se puede realizar mediante cualquier mecanismo probabilístico para la selección de la muestra para que todos los elementos tengan la misma manera de opciones de salir.

3.4.2.2 Población

La población caso de estudio corresponde a los colaboradores que trabajan en la misma institución " Banco Guayaquil, para la ciudad de Quito" en lo cual verán cambios cuando se aplique los procesos de selección por competencias.

Es decir que la población corresponde a los colaboradores que trabajan en la Matriz Quito de Banco Guayaquil que podrá ver los cambios que se van a realizar en un proceso de selección por competencias, ya que es donde se realizara el estudio.

3.4.2.3 CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

El Banco de Guayaquil para la investigación de la encuesta y cuestionarios de opinión que vamos a realizar tomamos la población que es sucursal Quito en la

provincia de Pichincha. Ya que actualmente están trabajando 200 trabajadores en la sucursal

Para calcular el tamaño de una muestra en este estudio hay que tomar en cuenta tres factores que son:

- El porcentaje de confianza que el investigador vaya a usar. Así se generaliza los datos desde la muestra hacia la población total. Comúnmente en las investigaciones sociales se busca un 95%.
- El nivel de variabilidad que se calcula para comprobar la hipótesis.
- Los valores de variabilidad es $p=q= 0.5$.

Una vez que se han determinado estos tres factores, entonces se puede calcular el tamaño de la muestra como a continuación se expone.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{E^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n =El tamaño de la muestra.

N =Tamaño de la Población (**200 colaboradores**).

Z =Valor obtenido mediante niveles de confianza.

Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96(como más usual)

P = Probabilidad de ocurrencia (0.50)

Q = Probabilidad de que no ocurra (0.50)

e = Error de muestreo 0,05% o el límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1%(0,01) Y 9%(0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

$P=q=0.5$ desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor.

Aplicando:

$$\begin{aligned}n &= \frac{(Z)^2(p)(q) (N)}{(e)^2 (N - 1) + (Z)^2(p)(q)} \\n &= \frac{(1.96)^2(0.5)^2(200)}{(0.05)^2 (200 - 1) + (1.96)^2(0.5)^2} \\n &= \frac{(3.8416)(0.25)(200)}{0.0025 (199) + 0.9604} \\n &= \frac{192.08}{1.4579} \\n &= 131 \text{ encuestas}\end{aligned}$$

De acuerdo al resultado del calculo de la muestra, el tamaño de la muestra y numero de encuestas a realizar es de 131.

3.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION

El presente estudio se apoyara con las siguientes herramientas para hacer el uso de la investigación: entrevistas, cuestionario de opinión, observación, población y muestra e instrumentos.

Es primordial diferenciar las distintas técnicas e instrumentos a utilizar dentro del proceso investigativo, mediante el estudio comparativo de las particularidades de cada una de ellas.

3.5.1 Tecnica Documental

“ La investigacion documental es una tecnica que consiste en la selección y recopilacion de informacion por medio de la lectura critica de documentos y materiales bibliograficos, de bibliotecas, hemerotecas, centro de documentacion e informacion,” Según Baena(1985).

Esta técnica es el procedimiento que conlleva el uso de los recursos documentales disponibles de información por medio de:

- Materiales bibliográficos(libros)
- Materiales de bibliotecas
- Materiales de hemerotecas(periódico, artículo de revista)
- Materiales Video gráficos (material de video)
- Materiales Audio gráficos(material sonoro)
- Información electrónica (información extraída por medios electrónicos, ejemplo internet).

3.5.2 Técnica de campo

Las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas. Según Rodríguez Peñuelas, (2008, pag.10)

Es la que le sirve al investigador relacionarse directamente en el medio y construir por sí mismo la realidad estudiada. Es la recopilación de información sobre la investigación que se vaya a realizar. En las herramientas de apoyo que se pueden usar para el tipo de investigación que se vaya a realizar son:

1. La observación.
2. La encuesta.
3. La entrevista.

Se utilizó la herramienta que es encuesta que es una técnica que emplea el cuestionario (Anexo No. 1), ya que este instrumento tiene sus ventajas para realizar la muestra seleccionada.

Para diseñar la encuesta se puede escoger tres tipos de preguntas:

- a. Cerradas

Son preguntas cerradas que se le realiza al encuestado debe elegir para responder una de las opciones por ejemplo: sí, no o no sé; de acuerdo, indiferente, o en desacuerdo, etc. que se presentan en un cuestionario que formularon los investigadores. Así los resultados son más fáciles de cuantificar de forma uniforme. Esta manera de encuestar da como resultado respuestas más fáciles de cuantificar y de carácter uniforme

b. Abiertas

Son preguntas abiertas que se le realiza al encuestado que debe contestar de forma "libre" para que responde el encuestado la pregunta formulada.

c. Abanico (o de opción múltiple)

Las preguntas de abanico es un determinado número de respuestas a escoger que se le propone al encuestado. Ya que puede elegir una o más opciones e indicando la respuesta que considera principal o por el grado de importancia. También es recomendable dejar abierta la posibilidad de respuesta, agregando la opción de otro y pidiéndole mediante paréntesis que especifique.

3.5.3 Técnica Principal

Es una técnica de recolección de la información que se va investigar por medio de : entrevista, encuestas y sondeos, para conocer las preferencias y actitudes de los clientes en cuanto al servicio que se pretende ofrecer al cliente.

3.5.4 El objetivo de la encuesta es:

Conocer aspectos relativos relacionados del proceso de selección de los empleados que ingresaron para el Banco Guayaquil

3.5.5 Pasos para el procesamiento de datos. ´

Según procesamiento y análisis de datos

<http://buendato.com/profiles/blogs/procesamiento-y-analisis-de> [consultado 02 Abril 2016].

Una vez realizado el levantamiento de la información se inicia una de las más importantes fases de toda investigación, es la clasificación o agrupar los datos de cada variable al objetivo de la investigación que se está realizando. El investigador que está realizando el estudio de análisis de datos realizara de la siguiente manera:

1. Validación y Edición
2. Codificación
3. Introducción de datos
4. Tabulación y análisis estadísticos.

1. VALIDACION

Es un proceso en el cual los datos son filtrados y aceptados o rechazados en base a procedimientos definidos. Se debe verificar con exactitud los datos independientemente si fueron ingresados a mano o transferidos electrónicamente. Los datos deben ser validados por el investigador. Antes de aprobar o rechazar se debe chequear lo siguiente:

- Correcta identificación de las muestras
- Posibilidad de transmisión de errores
- Plausibilidad
- Consistencia

Al momento de la validación se detecta lo siguiente:

- Potenciales problemas en el análisis
- Eventos inusuales durante el muestreo
- Errores en la transcripción de los datos
- Errores en la presentación de los datos

Sin la validación de datos no se debe seguir adelante con la siguiente etapa.

EDICIÓN

La edición es el proceso de revisar los errores y ajustar los datos, verificar que sean legibles y consistentes para su codificación. Esto consiste en un proceso de edición para las encuestas por inscrito y la verificación manual de varios problemas, incluye los siguientes:

1. Si el entrevistador no hizo ciertas preguntas o no registro las respuestas a ciertas preguntas
2. Si se siguieron los patrones de salto.
3. Si el entrevistador parafraseo las respuestas o las preguntas abiertas.

2. CODIFICACION

Es extraer los datos que tiene un significado relevante en relación con nuestros objetivos de estudio; y establecer relaciones entre los datos que nos faciliten, más tarde, realizar esfuerzos de abstracción más elevados en busca de la generación de conceptos, proposiciones, modelos, y teorías. La mayoría de las preguntas de las entrevistas son cerradas y están recodificadas. Ya que se asignó códigos numéricos a las varias respuestas en el cuestionario mismo.

3. INTRODUCCION DE DATOS

El análisis de datos que se realiza en este proceso ha tenido los siguientes pasos la validación, edición y la codificación después el siguiente paso es la introducción de datos. Es un proceso que se convierte la información a un formato electrónico como la computadora. Para esta etapa requiere un dispositivo para la introducción de datos, como la computadora y medio de almacenamiento como USB, disco duro.

4. TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Al sacar los resultados de la encuesta que están almacenados en un archivo (ejemplo Excel) de la computadora ya que están libre de todo tipo de errores de la introducción de datos y de los registros del entrevistador. Después de realizar todos los pasos anteriores de análisis de datos, el siguiente paso es tabular los resultados de la encuesta. Hay formas de tabular las encuestas por cada pregunta del cuestionario y por representaciones gráficas.

3.5.6 Herramientas estadísticas para el procesamiento de resultados

Para procesar los resultados se utilizara el programa Microsoft Office Excel en el que realizara tablas para introducir datos: que arroje la información estadística que se encontró y gráficos que represente en las tablas.

3.5.7 Levantamiento de la información

Las encuestas se realizaron en la sucursal del Banco Guayaquil de la ciudad de Quito.

3.5.7.1 Objetivo de la Encuesta

Conocer aspectos relativos relacionados del proceso de selección de los empleados que ingresaron al Banco Guayaquil

3.6 INTERPRETACION DE RESULTADOS

Pregunta 1: Datos Informativos

Tabla 3.1

Género

Descripción	Encuesta	%
Sexo: F	73	56
Sexo: M	58	44
TOTAL	131	100%

Fuente: Estudio

Elaborado por: María Cristina Altamirano

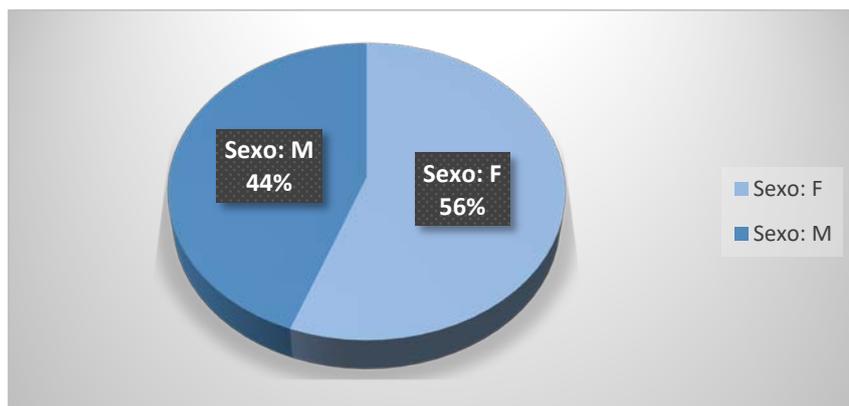


Gráfico 3.1 Género

Fuente: Estudio

Elaborado por: María Cristina Altamirano

Se observa que en sexo femenino existe un 56% de los encuestados y para el sexo masculino el 44% de las encuestas realizadas.

En una Institución Financiera la presencia de la mujer es evidente cuando uno ingresa al Banco. Se debe indicar que no existe mucha la diferencia de porcentaje entre sexo femenino y masculino, se tendría una mayor claridad de los resultados que estamos buscando como fue su proceso de selección.

Pregunta 2. Seleccione con una X fuente de reclutamiento utilizado cuando se ingresa al Banco Guayaquil.

Tabla 3.2

La técnica de reclutamiento utilizado cuando se ingresa al Banco Guayaquil.

Descripción	Encuesta	%
Publicidad	20	15
Reclutamiento en línea(Internet)	78	60
Redes Sociales	8	6
Recomendación de un colaborador	22	17
Otros	3	2
TOTAL	131	100%

Fuente: Estudio

Elaborado: María Cristina Altamirano

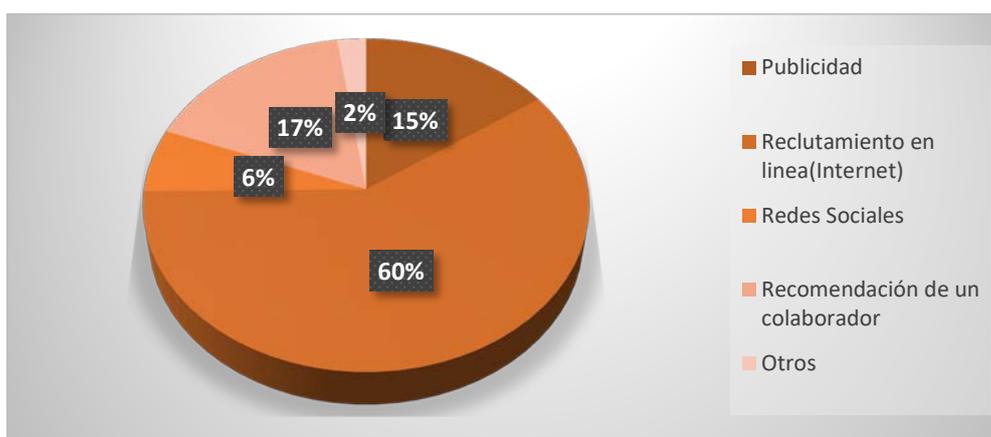


Gráfico 3.2 La fuente de reclutamiento utilizado cuando se ingresa al Banco Guayaquil

Fuente: Estudio

Elaborado por: María Cristina Altamirano

En la Tabla 3.2 se muestra que la fuente de reclutamiento más óptima para que los candidatos que buscan fuentes de empleo la técnica que utilizan el Reclutamiento en línea (internet) que tiene el 60% de encuestados ya que son los anuncios que se publican en las páginas más utilizadas en la búsqueda de trabajo (multitabajos, computabajos, etc.). Y el 2% utiliza otras formas de encontrar empleo.

Pregunta 3. ¿ Le agradaría a usted que la búsqueda de todo el personal que desee ingresar al Banco Guayaquil se realizara utilizando las fuentes de reclutamiento interno y externo?

Tabla 3.3

Tipos de reclutamiento

Descripción	Encuesta	%
Reclutamiento Interno	44	34
Reclutamiento Externo	87	66
TOTAL	131	100%

Fuente: Estudio

Elaborado por: Maria Cristina Altamirano

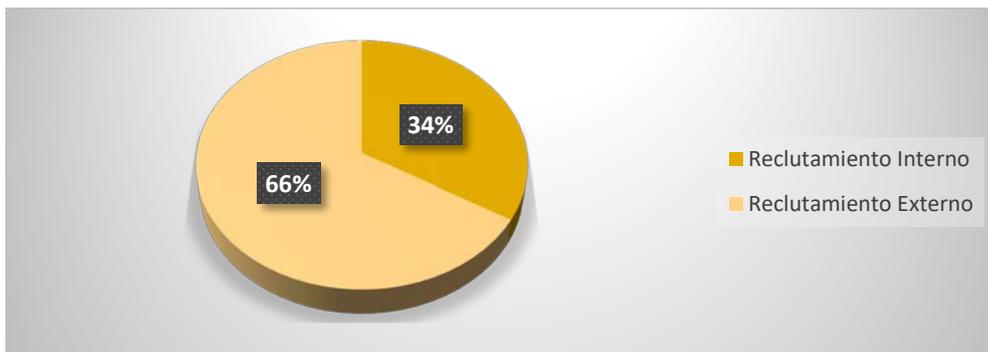


Gráfico 3.3 Tipos de reclutamiento

Fuente: Estudio

Elaborado por: Maria Cristina Altamirano

Según la tabla 3.3 las personas encuestadas respondieron que el 66% le gustaría que la búsqueda sea mediante el reclutamiento externo ya que darían la oportunidad a las personas que buscan un empleo tengan la apertura de participar en el proceso de selección y de esta manera encuentran nuevos talentos para cubrir la vacante que requieren. En cambio el 34% respondió el reclutamiento interno que es una ventaja ya que darían oportunidad a las mismas personas que trabajan en el Banco a crecer profesionalmente y participar en las nuevas vacantes que requiera el Banco.

Pregunta 4 ¿Su ingreso al Banco fue realizado bajo la fuente de reclutamiento interno?

Tabla 3.4

El ingreso se realizó por la fuente de reclutamiento interno.

Descripción	Encuesta	%
SI	46	35
NO	85	65
TOTAL	131	100%

Fuente: Estudio

Elaborado por: María Cristina Altamirano

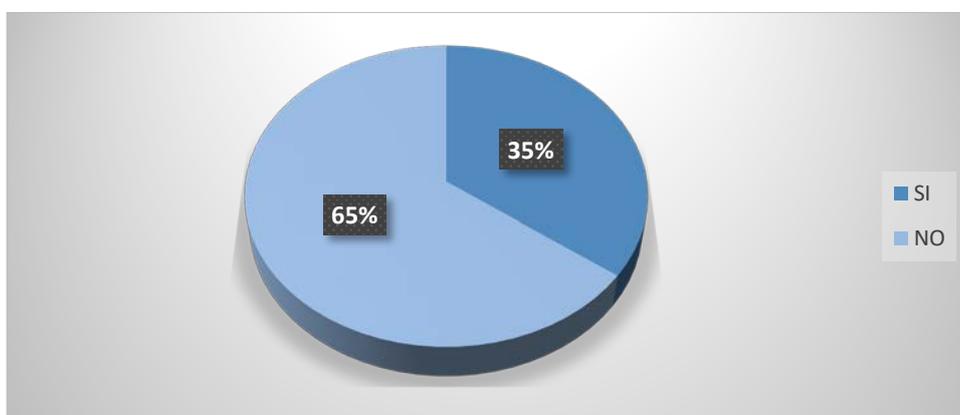


Gráfico 3.4 El ingreso se realizó por la fuente de reclutamiento interno.

Fuente: Estudio

Elaborado por: María Cristina Altamirano

De acuerdo a los resultados que se presentan en la tabla 3.4 que el 65% no ingreso al Banco Guayaquil mediante la fuente de reclutamiento interno. Esto afirma que en la Tabla 3.3 el Banco de Guayaquil busca nuevos talentos mediante el reclutamiento externo y también que el 35% creció profesionalmente dentro del Banco.

Pregunta 5. Según sus conocimientos. ¿Cuál considera usted la técnica más óptima de reclutamiento?

Tabla 3.5

La fuente más óptima de reclutamiento.

Descripción	Encuesta	%
Reclutamiento en línea	24	18
Recomendación de un colaborador	28	21
Redes Sociales	6	5
Avisos de Prensa	15	11
Avisos Vía Internet(multitabajos, computrabajos,jobmas,etc)	58	44
Otros(especifique)	0	0
TOTAL	131	100%

Fuente: Estudio

Elaborado por: María Cristina Altamirano

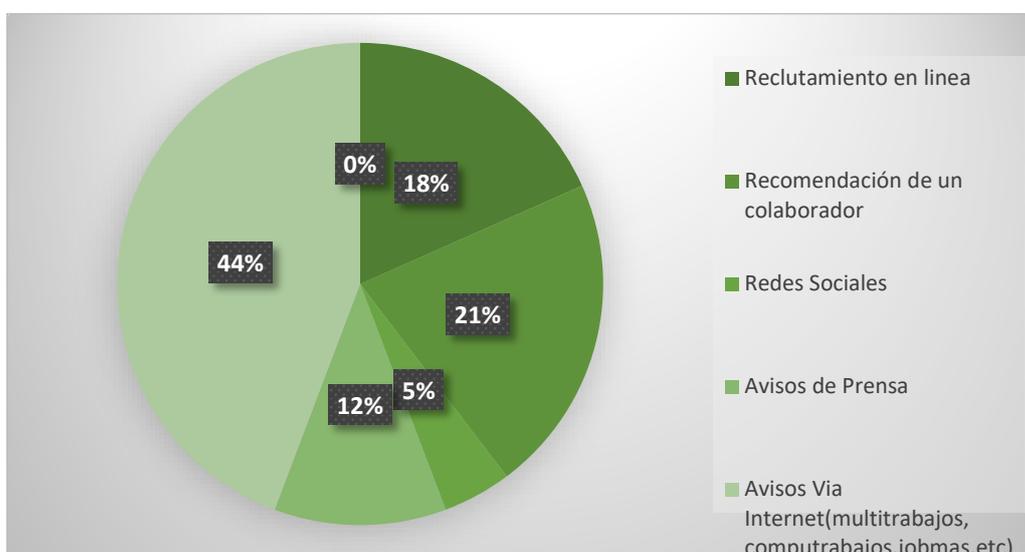


Gráfico 3.5 La fuente más óptima de reclutamiento.

Fuente: Estudio

Elaborado por: María Cristina Altamirano

De acuerdo a los resultados presente en la tabla 3.5, las personas encuestadas el 44% indica que la técnica más óptima es el reclutamiento: avisos Vía Internet (multitabajos, computrabajos, jobmas, etc). Ya que actualmente la tecnología es un medio que se utiliza la mayoría de personas para buscar cualquier tema de su interés. Enfocado a este tema la búsqueda de empleo.

Pregunta 6. ¿Lleno una solicitud de empleo suministrada por el Banco Guayaquil?

Tabla 3.6

Solicitud de empleo

Descripción	Encuesta	%
SI	99	76
NO	32	24
TOTAL	131	100%

Fuente: Estudio

Elaborado por: María Cristina Altamirano

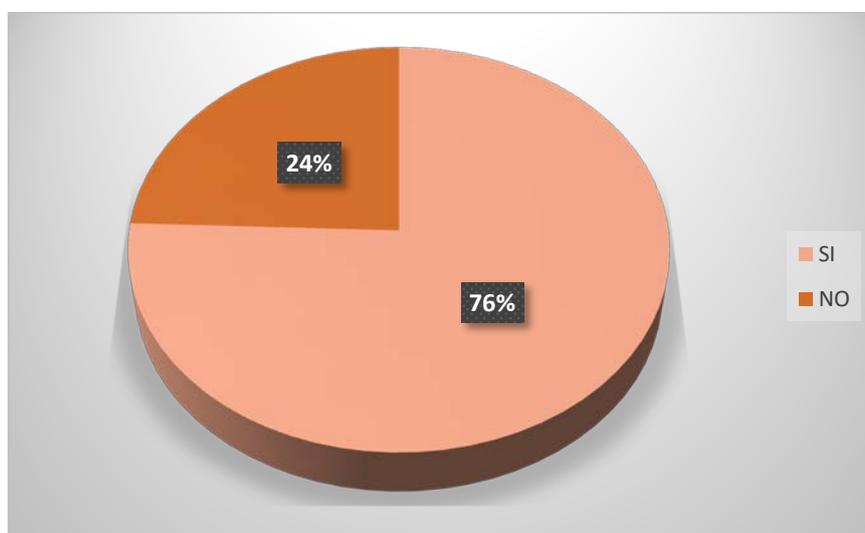


Gráfico 3.6 Solicitud de empleo

Fuente: Estudio

Elaborado por: María Cristina Altamirano

En los resultados obtenidos en la tabla mencionada 3.6: el 76% si lleno una solicitud de empleo. Lo que nos indica que la solicitud de empleo está los datos personales, experiencia laboral, referencias personales y laborales del candidato que aplica a la vacante solicitada. En cambio el 24 % no lleno una solicitud de empleo.

Pregunta 7 ¿El tiempo entre su postulación y la primera entrevista fue?:

Tabla 3.7

El tiempo entre su postulación y la primera entrevista.

Descripción	Encuesta	%
Menos de un día	16	12
Menos de una semana	70	53
Menos de un mes	42	32
Más de un mes	3	2
TOTAL	131	100%

Fuente. Estudio

Elaborado por: María Cristina Altamirano

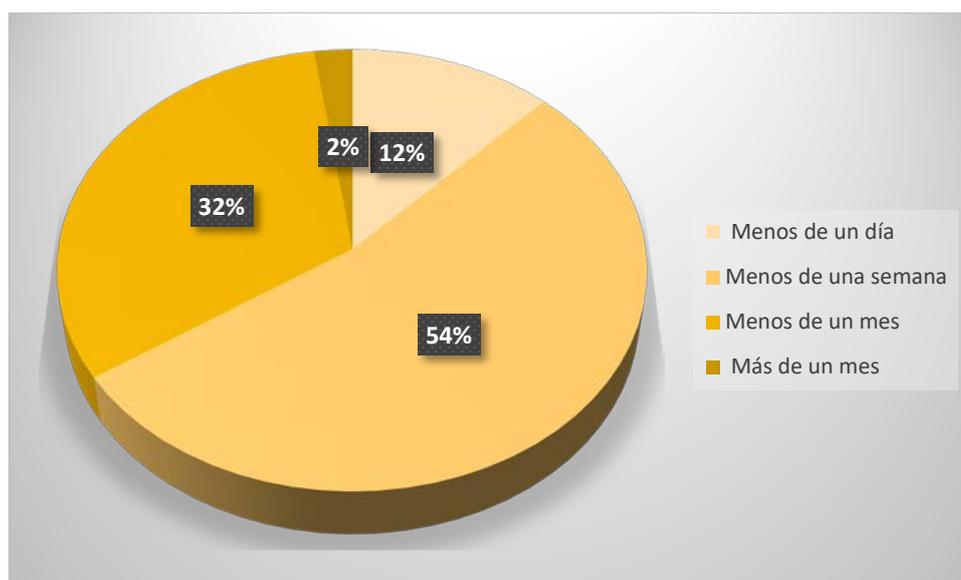


Gráfico 3.7 El tiempo entre su postulación y la primera entrevista.

Fuente: Estudio

Elaborado por: María Cristina Altamirano

Mediante los resultados que se reflejan en la tabla 3.7: da como resultado que el 54% entre la postulación y la primera entrevista se demora menos de una semana y el 32% se demora menos de un mes. En lo que se pudo apreciar en los encuestados que el proceso de selección que realiza la Institución Financiera no tiene establecido cuanto se demora en cada etapa del proceso de selección.

Pregunta 8. Durante la primera entrevista como candidato como se sintió:

Tabla 3.8

Primera Entrevista

Descripción	Encuesta	%
Bajo presión	18	14
Fatigado	16	12
Cómodo	71	54
Satisfactorio	26	20
TOTAL	131	100%

Fuente: Estudio

Elaborado por: María Cristina Altamirano

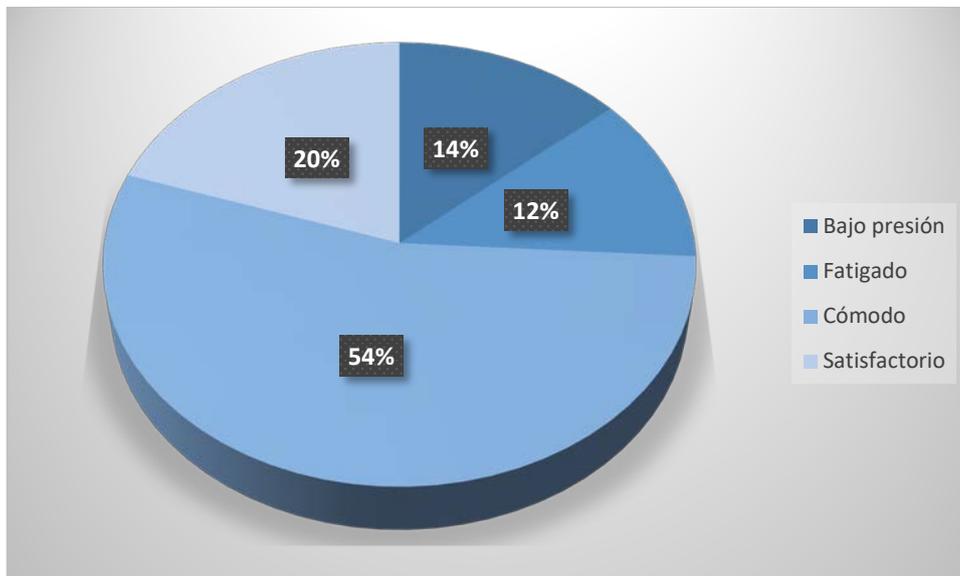


Gráfico 3.8 Primera Entrevista

Fuente: Estudio

Elaborado por: María Cristina Altamirano

De acuerdo a la tabla 3.8, el 54% de las personas encuestadas se sintieron cómodos en la primera entrevista. Lo que cabe indicar que más del 50% se siente bien cuando el Analista de Talento Humano les entrevista. Lo que se observa que desde la entrevista se conoce al nuevo talento que va ingresar a la Institución Financiera por lo cual debe aplicar una entrevista más dinámica aplicando hechos reales a los candidatos y como actuarían para resolver esa situación.

Pregunta 9. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar al Banco Guayaquil?

Tabla 3.9

Numero de entrevistas que se realizan para ingresar al Banco Guayaquil

Descripción	Encuesta	%
Una	33	25
Dos	62	47
Tres o mas	36	27
Ninguna	0	0
TOTAL	131	100%

Fuente: Estudio

Elaborado por: María Cristina Altamirano

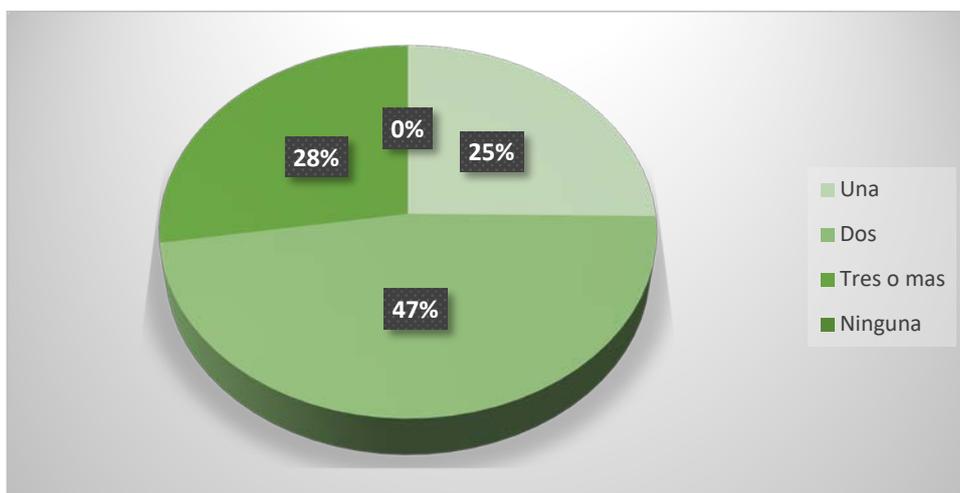


Gráfico 3.9 Numero de entrevistas que se realizan para ingresar al Banco Guayaquil

Fuente: Estudio

Elaborado por: María Cristina Altamirano

De acuerdo a la tabla 3.9, los encuestados manifiestan que el 47% tuvieron dos entrevistas para ingresar al Banco Guayaquil y el 25% una encuesta.

Son resultados claros que nos enfoca que hay que poner énfasis en las entrevistas al momento que se va a desarrollar el modelo de selección.

Pregunta 10. ¿Reúne los requisitos exigidos para optar por el cargo para el cual fue seleccionado (cajero, asesor comercial, etc.)?

Tabla 3.10

Requisitos exigidos para el cargo que fue seleccionado

Descripción	Encuesta	%
SI	120	92
NO	11	8
TOTAL	131	100%

Fuente: Estudio

Elaborado por: María Cristina Altamirano

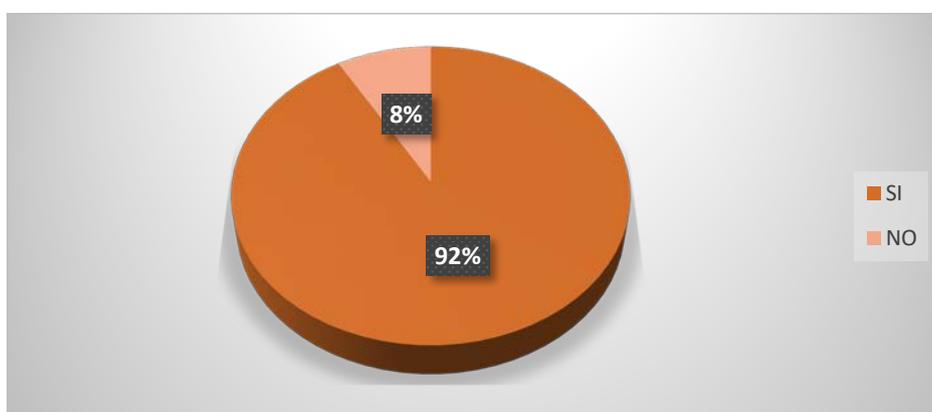


Gráfico 3.10 Requisitos exigidos para el cargo que fue seleccionado

Fuente: Estudio

Elaborado por: María Cristina Altamirano

De acuerdo a la tabla 3.10, el 92% de los encuestados nos indicaron que si cumplen con los requisitos exigido al cargo seleccionado. Debo indicar que la mayoría de encuestados no fueron claros al responder. Generalmente ninguna persona cuando le realizan ese tipo de pregunta va a decir que no cumplen los requisitos exigidos para el cargo por miedo, temor, por no ser sinceros en su respuesta. En cambio el 8% nos indica que no cumplen con los requisitos exigidos para que el cargo que están desarrollándose.

Pregunta 11. ¿Cuál es la versión de selección de personal que utiliza el Banco Guayaquil?

Tabla 3.11

Versión de selección de personal

Descripción	Encuesta	%
Selección tradicional	86	66
Selección por competencias	45	34
Total	131	100%

Fuente: Estudio

Elaborado por: María Cristina Altamirano

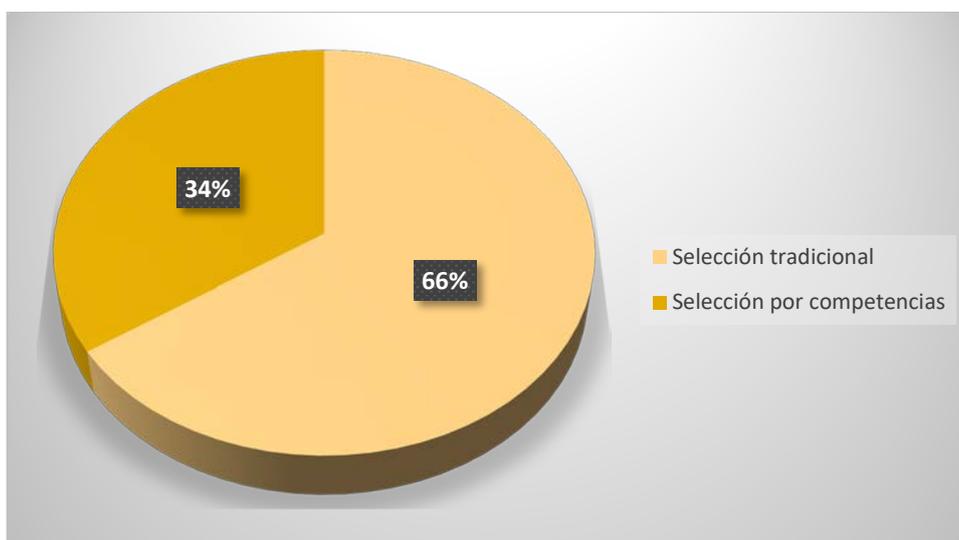


Gráfico 3.11 Versión de selección de personal

Fuente: Estudio

Elaborado por: María Cristina Altamirano

De acuerdo a la tabla 3.11, los encuestados nos indica que el 66% la área de Talento Humano realiza la selección de personal de la versión tradicional. Esto nos ratifica que hay que implementar un nuevo modelo de selección de personal para que se refleje los nuevos cambios internos y externos en la Institución.

3.6.1 Principales Hallazgos de la Investigación.

- ✓ Los encuestados manifiestan que el 47% tuvieron dos entrevistas para ingresar al Banco Guayaquil y el 25% una entrevista. Son resultados claros que nos enfoca que hay que poner énfasis en las entrevistas al momento que se va desarrollar el modelo de selección.
- ✓ Se demuestra que el 54% entre la postulación y la primera entrevista se demora menos de una semana y el 32% se demora menos de un mes. En lo que se pudo apreciar en los encuestados que el proceso de selección que realiza la Institución Financiera no tiene establecido cuanto se demora en cada etapa del proceso de selección.
- ✓ Se considera que en la actualidad hay que diseñar el siguiente modelo de selección de personal por competencias:
 - Al diseñar un modelo de selección de personal se debe considerar el aspecto más importante en la Institución es: seleccionar al personal más idóneo donde se desenvolverá en el puesto de trabajo y a su vez que cumpla con los objetivos establecidos en la Institución.
- ✓ Al realizar una entrevista dinámica que se exponga situaciones reales que sucedan al puesto de trabajo esto reflejara como actúa el candidato y así se tomara una mejor decisión de selección.
- ✓ El reclutamiento personal depende mucho en el proceso de selección ya que es el éxito o el fracaso de las futuras contrataciones o ascensos que se realice dentro de la Institución.
- ✓ Los encuestados nos indica que el 66% la área de Talento Humano realiza la selección de personal de la versión tradicional. Esto nos ratifica que hay que implementar un nuevo modelo de selección de personal

para que se refleje los nuevos cambios internos y externos en la Institución.

- ✓ Al implementar el nuevo modelo de selección de personal por competencias es primordial ya que esto dependerá mucho que se logre con los objetivos de la Institución. Por este motivo se recomienda seguir con la investigación.

- ✓ Describir las actividades de cada puesto de trabajo del Banco Guayaquil, identificar sus competencias. Se comenzara a elaborar el perfil del candidato baso por competencias.

- ✓ Se debe enfocar en el proceso de selección en la observación conductual aplicando las pruebas situacionales, esto nos ayudara de determinar de manera más clara las competencias del candidato al puesto de trabajo. Así se determinara las conductas futuras en el desempeño de las funciones asignadas.

CAPITULO IV

PROPUESTA

Tema: El diseño de un modelo de selección de personal por competencias para el área de Recursos Humanos del Banco de Guayaquil, en la ciudad de Quito.

4.1 ANTECEDENTES DEL BANCO DE GUAYAQUIL

- **Diciembre 1923:** el origen del Banco Guayaquil.
- **Diciembre 1923:** inicia sus actividades de la Sociedad Anónima Banco Italiano en Guayaquil.
- **Año 1941:** se mantuvo por casi 20 años como un Banco sólido en el Ecuador.
- **Agosto 1941:** comenzó la Segunda Guerra Mundial, e Italia se convirtió en parte del Eje Roma-Berlín. Italia intentó nacionalizar el Banco, en el cual se operaba el capital y los administradores eran italianos. Mediante una reforma se logra cambiar los estatutos y el nombre de la institución, pasando a llamarse como Banco Nacional del Ecuador.
- **Septiembre 1941:** se realiza una nueva escritura pública en el cual se cambia el nombre de la entidad que pasó a denominarse Banco de Guayaquil hasta la actualidad. Seguido de estos sucesos, inmediatamente varios capitalistas ecuatorianos iniciaron la compra de todas las acciones. Hasta este entonces la institución financiera tuvo un capital de 20.000.000 sucres.
- **Noviembre 1982:** su capital asciende aproximadamente a 310 millones de sucres.
- **9 de mayo de 1984:** el grupo de accionistas de Financiera del Sur S.A., mejor conocida como Finansur, adquirió la mayoría de

las acciones del Banco de Guayaquil. Como consecuencia de esto, Danilo Carrera Drouet, quien entonces ejercía el cargo de presidente ejecutivo de Finansur, fue designado como presidente ejecutivo del Banco de Guayaquil. A raíz de esto, su reemplazo en la presidencia ejecutiva de Finansur fue Guillermo Lasso Mendoza.

- **Agosto 1990:** por las recientes reformas a la Ley General de Bancos, surge la fusión entre el Banco de Guayaquil S.A. y la Financiera del Sur S.A. Así se crea el Banco de Guayaquil S.A., que contiene un capital pagado de alrededor de 8.200 millones de sucres. Guillermo Lasso Mendoza, quien ejercía el cargo de presidente ejecutivo de Finansur, pasó a ocupar la vicepresidencia ejecutiva, y al mismo tiempo ser el gerente general del Banco de Guayaquil. En los próximos años se empezó un importante posicionamiento en el mercado nacional como el primer *Multibanco del Ecuador*, que ofrecía todos los servicios bancarios y financieros a través de una sola organización.

- **29 de marzo de 1995:** la Junta de Accionistas del Banco de Guayaquil S.A., aprueba suscribir un convenio de responsabilidad con compañías subsidiarias tales como:
 - ✓ Guayaquil Bank.
 - ✓ Administradora de Fondos BG.
 - ✓ Casa de Valores Multivalores BG.
 - ✓ Río Guayas Cía. de Seguros y Reaseguros.

Este convenio compromete el respaldo de las operaciones de dichas compañías hasta por el valor de sus propios activos, con el banco como propietario del 100% de las acciones y con derecho a voto en cada una de las subsidiarias.

- **Año 1997:** el Banco de Guayaquil se fusionó con el Banco Sociedad General y se convirtió en uno de los bancos más grandes del país, hasta la actualidad.
- **Año 1999:** estuvo presidido por Guillermo Lasso cuando hubo los momentos de la crisis financiera en el Ecuador. Fue una de las entidades financieras que no cerró ni entró a proceso de rescate financiero por parte del Estado.
- **Año 2007:** creada la Corporación Financiera Nacional y la Comisión de Investigación del Salvataje Bancario. Por lo cual el Presidente Rafael Correa y dirigida por Eduardo Valencia con el fin de investigar a los responsables de la crisis financiera y un posible perjuicio de los bancos privados a la CFN, no se encuentra que Guillermo Lasso haya tenido responsabilidad sobre los eventos de la crisis financiera de 1999 ni que el banco que administraba haya causado perjuicio a la CFN.
- **Año 2008:** bajo la dirección Guillermo Lasso, el Banco de Guayaquil implementa un proyecto de bancarización popular denominado Banco del Barrio. Una alianza estratégica entre los grandes emprendedores de pequeños negocios en todo el Ecuador con la finalidad de ofrecer servicios bancarios a los ecuatorianos en todo el territorio nacional.
- **Año 2011:** fue reconocido como el "Mayor Proyecto de Bancarización de América Latina de 2010" del Banco del Barrio, al obtener el primer lugar en la categoría "estrategias de bancarización" de los premios Beyond Banking -premios en

materia de economía solidaria- que organiza el Banco Interamericano de Desarrollo.

- **Año 2011:** El Banco Guayaquil obtiene la calificación de Riesgo AAA, la mejor de la Banca Ecuatoriana. Esta calificación significa que la Situación de la Institución Financiera es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad.
- **Año 2013:** es el auspiciante incondicional de la Selección Ecuatoriana de Fútbol.
- **Año 2014:** cambia su logo y su eslogan: "Lo mejor está por venir".

Este estudio pretende contribuir en el área de Recursos Humanos a través del respeto y el trabajo conjunto solucionando el proceso de selección de personal en las diferentes áreas correspondientes al Banco y ayudando a que el Banco siga cumpliendo con responsabilidad la trayectoria destacada que ha tenido en todo este tiempo para el desarrollo de país.

El presente estudio a partir de un "Diseño de un modelo de selección de personal por competencias para el área de Recursos Humanos del Banco de Guayaquil S.A, en la Sucursal Mayor en la ciudad de Quito". Se identifica que los cambios que hay en la actualidad en una Institución Financiera influye para el desarrollo de la funciones; con resto cada uno de sus componentes se debe ajustarse a los cambios que se vaya a realizar.

4.2 Visión

Ser la marca líder en servicios bancarios y financieros de los ecuatorianos, acompañándolos en cada etapa de sus vidas, estando siempre un paso adelante.

4.3 Misión

Estar siempre un paso adelante para que nuestros clientes también lo puedan estar, sabiendo que lo mejor está por venir.

4.4 Organigrama Estructural del Banco de Guayaquil

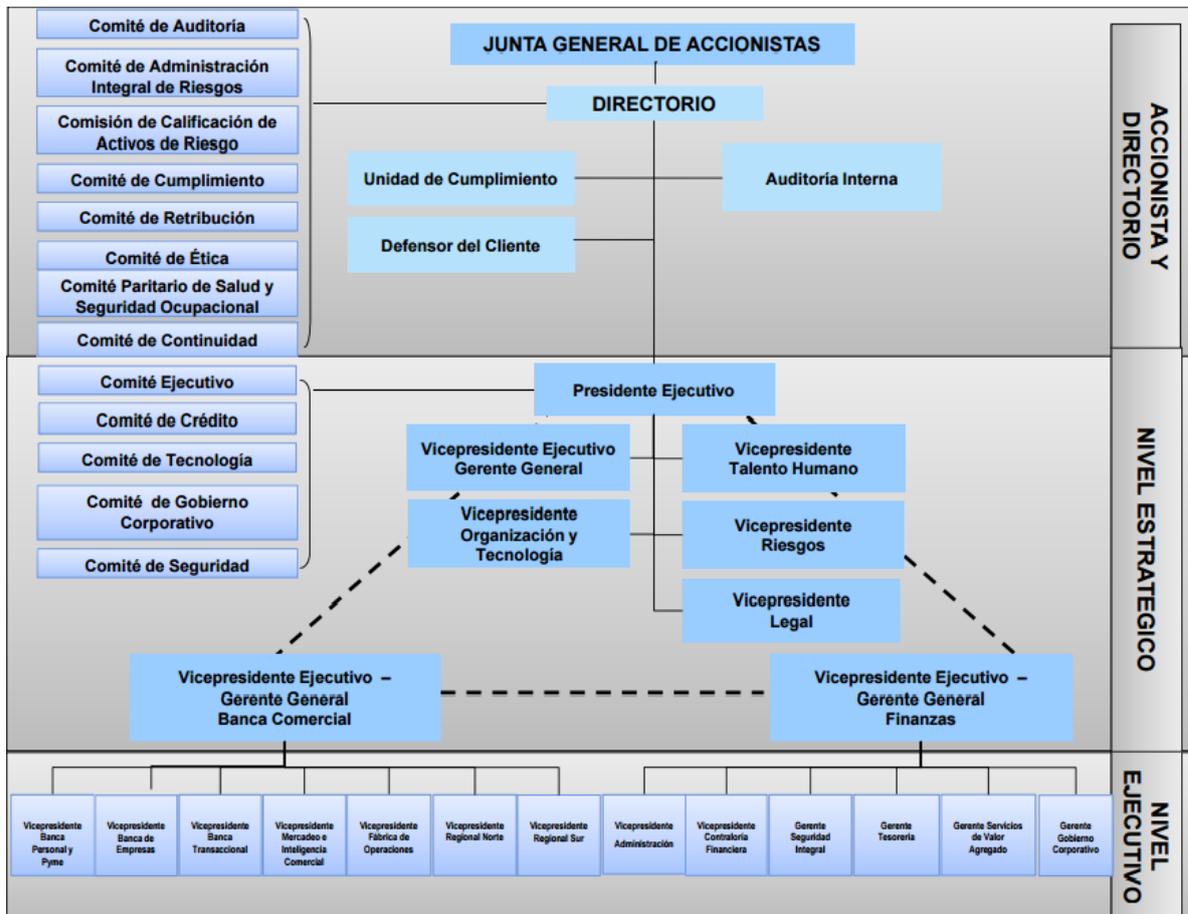


Figura 4.1 Organigrama estructural Banco de Guayaquil

Fuente: Cristina Altamirano

Elaborado por: <http://www.bancoguayaquil.com/responsive/downloads/organigrama.pdf>.
[Consultado el 21 de noviembre del 2015]

Sus representantes principales son:

- Danilo Carrera Drouet Presidente del Directorio
- Ángelo Caputi Oyangue Presidente Ejecutivo
- Víctor Hugo Alcívar Álava Vicepresidente Ejecutivo - Gerente General
- Stefania Sola Zorrilla Vicepresidente de Talento Humano.

4.5 Comentario:

Todos los empleados del Banco de Guayaquil deben trabajar de manera eficaz para el logro de objetivos que estos cambios que con llevan. Aquí es donde se debe involucrar al área de Recursos Humanos como capital humano. Esta área se debe considerar de mayor importancia ya que son los encargados de seleccionar al personal que ingresa a la Institución. Ya que el nuevo personal y el que ingresa se necesita que ya se desprenda del miedo de lo desconocido y cambiar lo interior de la empresa, la innovación continúa, enfrentar el futuro entender al Banco a dónde quiere llegar con la misión dada.

Ya que es indispensable darse cuenta la alta rotación de personal por la gran cantidad de renuncias voluntarias del personal nuevo que ingresa. Esto ha causado costos al Banco al momento de realizar la selección de personal.

De esta forma se demuestra la necesidad de elaborar Diseño de un modelo de selección de personal por competencias para el área de Recursos Humanos del Banco de Guayaquil, en la ciudad de Quito.” Con responsabilidad social y seguridad ocupacional para el Banco cuyo direccionamiento final es la contribución activa y voluntaria para el mejoramiento social, económico, ambiental y laboral por parte del Banco. Esto es con el objetivo de mejorar la situación competitiva valorativa y su valor añadido ante la sociedad y el medio ambiente de forma sostenible y sustentable. Al momento que se realiza la selección del personal en las áreas por cubrir las respectivas vacantes y reducir la rotación de puestos en el Banco. Así estarán capacitados con los perfiles que corresponden a cada puesto con el fin de mejorar el desempeño en las respectivas funciones del puesto asignado.

4.6 Metodología a utilizar

Las etapas que se van a utilizar para el proceso de selección de personal por competencias para el Banco Guayaquil son:

1. Levantamiento de perfiles por competencias
2. Reclutamiento de Personal
3. Revisión de hojas de vida, carpetas y el curriculum vitae u hoja de vida
4. Entrevista Preliminar
5. Entrevistas de eventos conductuales
6. Evaluación de las entrevistas preliminares y conductuales por competencias
7. Verificación de la Hoja de Vida o Curriculum Vitae
8. Examen Médico Pre ocupacional
9. Ingreso del nuevo empleado al Banco Guayaquil

4.7 Flujo de proceso de selección por competencias para el Banco Guayaquil.

		PROCESO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO			Fecha de aprobación: 2016-09-26
					Versión: 1
No.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REGISTRO	RESPONSABLE	
1	Inicio				
2	Levantamiento de perfiles por competencias	Está desarrollado mediante un esquema, las pautas necesarias donde consta toda la información con respecto al puesto que se van a levantar Cajero Bancario y Asesor Comercial.	Formato para el levantamiento de perfiles por competencias	Profesional Selección de Personal	
3	Reclutamiento de Personal	Cuando se presenta la vacante se requiere una contratación, se utiliza las técnicas de anuncios se publicara en las páginas más utilizadas en la búsqueda de trabajo (multitabajos, computrabajos, etc) el inicio de un procedimiento de selección.	Formato para el anuncio de reclutamiento de personal	Gerente de Área de Gestión de Talento Humano, Dueños de Proceso	
4	Recepción y Revisión de las hojas de vida de acuerdo con los requisitos del puesto	Revisar las Hojas de Vida (mínimo tener una terna) de acuerdo con los requisitos del puesto que esta dispuesto en el formato levantamiento de perfiles por competencias.	Hojas de Vida	Profesional Selección de Personal	
5	¿Cumplen con los requisitos?	Si las hojas de vida cumplen con los requisitos del puesto, se continua a la siguiente etapa. De lo contrario escribir en la hoja el motivo y pasar a numeral 15.		Profesional Selección de Personal	
6	Entrevistas preliminares y de eventos conductuales	Realizar las respectivas entrevistas Preliminares y de conductuales	Formato Entrevistas eventos conductuales	Profesional Selección de Personal	
7	Evaluación de las entrevistas preliminares y conductuales por competencias.	Realizar la evaluación de las diferentes entrevistas de los candidatos finales	Formato de evaluación de entrevistas preliminares y conductuales	Comité Evaluador	
8	El candidato pasa a la siguiente etapa?	Elaborar el informe de resultados de la evaluación de entrevistas preliminares y conductuales del procedimiento de selección indicando que los candidatos finalistas que pasan a la siguiente etapa obteniendo un resultado mínimo de 70% obtenido en las respectivas entrevistas		Profesional Selección de Personal	
9	Elaborar informe de resultados indicando puntajes	Elaborar informe de resultados del procedimiento de selección indicando que la persona seleccionada pasa el procedimiento con el 70% obtenido en las pruebas y entrevista.	Informe de Resultados	Profesional Selección de Personal	
10	El candidato pasa a la siguiente	Si el candidato pasa la siguiente etapa, continua. De lo contrario pasar a numeral 15.	Informe de Resultados	Profesional Selección de Personal	
11	Verificación de la Hoja de Vida	Cuando los candidatos pasaron la evaluación de las entrevistas Preliminares y conductuales el Analista de Recursos Humanos verifica los datos tiene de los curriculum vitae de los finalistas.	Hojas de Vida	Profesional Selección de Personal	
12	¿El candidato pasa a la siguiente etapa?	Si la verificación de la hoja de vida cumplen, continua. De lo contrario escribir en la hoja el motivo y pasar a numeral 15.	Informe de Resultados	Profesional Selección de Personal	
13	Examen medico Pre ocupacional	Después de realizar la evaluación de las entrevistas preliminares y verificación de la hoja de vida se le envía la a los candidatos finalistas a que se realicen los exámenes médicos pre ocupacionales que es un requisito para ingresar al Banco Guayaquil.	Exámenes Medicos	Medico del Banco Guayaquil	
14	Ingreso del nuevo empleado e inducción al mismo	Los Candidatos finalistas son los nuevos colaboradores que ingresan al Banco de Guayaquil	Se cubre el numero de vacantes del puesto requerido	Profesional Selección de Personal	
15	Archivar	Archivar en carpeta.	Carpeta con soportes del procedimiento de selección	Profesional Selección de Personal	
16	Final				

4.8 Diccionario de Competencias

El Diccionario de Competencias es una herramienta fundamental para el armando del Modelo de Competencias porque dichas competencias se definen en base a la misión, visión y valores estratégicos.

Existen diferentes tipos de competencias en la que seleccionaremos para la aplicación del Modelo de selección de Personal por competencias en el Banco Guayaquil.

Las Competencias Cardinales, generales o genéricas: a aquellas son destacadas en una empresa u organización de esta manera todo el personal debe poseer y ser desarrolladas. Podrán ser desarrolladas a específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil puesto.

Las competencias Específicas Gerenciales: se aplican a cierto grupo de personas que tengan un cargo de jefatura y tengan personal a su cargo (Gerentes Zonales, Supervisores y Jefes).

Las competencias específicas por área: son aquellas que tiene directa relación con el puesto.

En el Banco Guayaquil las competencias que se van a utilizar son cardinales (ANEXO 2) que serán aplicadas en los puestos con mayor prioridad para cubrir Cajero y Asesor Comercial. (Martha Alles, 2010).

4.9 Aplicación práctica

Para realizar la aplicación práctica se diseñó un modelo de selección de personal por competencias para el área de Recursos Humanos del Banco Guayaquil, en la ciudad de Quito.

El modelo de selección por competencias nos permite seleccionar a la persona apropiada, que sepa dominar las actividades del puesto y logre la satisfacción de sus necesidades en el ámbito personal cumpliendo sus metas y logrando alcanzar los objetivos de la empresa, al cumplir su trabajo.

El objetivo de esta investigación al diseñar un modelo de selección por competencias nos permitirá cumplir con: la persona idónea para el puesto idóneo, reducir la incertidumbre en cuanto a la selección y reducir la rotación de personal.

Para aplicar las 9 etapas del nuevo modelo de selección de personal por competencias para el área de Recursos Humanos del Banco de Guayaquil, en la ciudad de Quito se realizó una prueba piloto de los puestos que son primordial para cubrir: Cajero, Asesor Comercial

4.9.1 Levantamiento de perfiles por competencias

Para realizar el levantamiento de perfil por competencias está desarrollado mediante un esquema las pautas necesarias donde consta toda la información con respecto a los 2 cargos pilotos que se van a levantar Cajero Bancario y Asesor Comercial.

A continuación se indicara los dos esquemas del levantamiento de perfil de Cajero Bancario y Asesor Comercial.

Figura 4.2

Levantamiento de Perfil del puesto de Asesor Comercial

Levantamiento de Perfil		
Título del Puesto	Supervisión	Ciudad
Asesor Comercial	Jefe de Agencia	Quito
Uso Exclusivo RRHH		
1. Propósito General		
<p>Puesto de Asesor Comercial tiene una razón principal de existir en la organización, el cual se deriva de las finalidades (funciones y resultados finales). Lo cual su principal función y resultado general que debe lograr la persona que ocupa este puesto es cumplir con los objetivos que tiene el Banco de Guayaquil y por lo cual podría ser medido por su desempeño.</p>		

Acción	Objetivo	Guía	Resultado Final
¿Qué hace?	¿Dónde lo hace?	¿De acuerdo con qué?	¿Para qué lo hace?
Asesorar y Atender	Solución de requerimientos y solicitudes	De acuerdo a las normas establecidas por el Banco de Guayaquil	Para lograr la satisfacción del cliente

Solucionar los requerimientos y solicitudes de acuerdo con las políticas y normas que tiene el Banco de Guayaquil para alcanzar el cumplimiento de las metas.

2. Principales Funciones y Responsabilidades

Puesto de Asesor Comercial debe realizar diversas funciones específicas dirigidas a producir determinados resultados finales, por los cuales cualquier persona que ocupa este puesto podría ser medida en su desempeño. Las funciones y resultados finales deberán permitir cumplir con la misión del puesto.

Acción	Objetivo	Resultado Final
¿Qué hace?	¿Dónde lo hace?	¿Para qué lo hace?
Elaborar	Registros de todos la información	Para generar información de los clientes

1. Recopilar y analizar la información económica y personal del cliente para determinar su capacidad y voluntad de pago.
2. Aplicar el procedimiento de cobro para la recuperación de créditos morosos.
3. Responsable de comercializar los productos y servicios del Banco de Guayaquil al segmento de Clientes, así como atender sus requerimientos y solicitudes.
4. Cumplir con todas las disposiciones de prevención de riesgo y lavado de activos.
5. Mantener informado al cliente sobre el requerimiento y la resolución final.
6. Conocer las necesidades del cliente para poderle ofrecer el producto crediticio que mejor le convenga.

3. Condiciones Físicas

Es todo lo que conforma el ambiente laboral:

Horario de trabajo depende de las Agencias es de 08:30 hasta las 17:00pm

4. Equipos utilizados				
Computadora Impresora Teléfono				
5. Requisitos Especiales				
Se debe tener disponibilidad de tiempo para cualquier actividad que se requiera				
6. Competencias				
Nombre de la Competencia	A (100%)	B (75%)	C (50%)	D (25%)
Orientación de resultados	x			
Comunicación		x		
Orientación al cliente	x			
Negociación		x		
Disponibilidad	x			
7. Formación Académica				
Estudiante universitario, en carreras afines a la Banca como Ing. Comercial, Administración de Empresas, Economía, Finanzas, Contabilidad y auditoría.				
8. Experiencia Laboral				
Mínimo 1 año en funciones similares de preferencia.				
9. Capacitación				
Servicio al cliente				
10. Paquetes Informáticos				
Word Excel				
11. Idioma				
Inglés: Intermedio				

Figura 4.2 Levantamiento de Perfil del puesto de Asesor Comercial

Fuente: Estudio

Elaborado por: Cristina Altamirano

Figura 4.3

Levantamiento de Perfil del puesto de Cajero Bancario

Levantamiento de Perfil			
Título del Puesto		Supervisión	Ciudad
Cajero Bancario		Supervisor de Cajas	Quito
Uso Exclusivo RRHH			
1. Propósito General			
<p>Puesto de Cajero Bancario tiene una razón principal de existir en la organización, el cual se deriva de las finalidades (funciones y resultados finales). Lo cual su principal función y resultado general que debe lograr la persona que ocupa este puesto es cumplir con los objetivos que tiene el Banco de Guayaquil y por lo cual podría ser medido por su desempeño.</p>			
Acción	Objetivo	Guía	Resultado Final
¿Qué hace?	¿Dónde lo hace?	¿De acuerdo con qué?	¿Para que lo hace?
Atender al cliente en caja	transacciones bancarias	De acuerdo a las normas establecidas por el Banco de Guayaquil	Para lograr la satisfacción del cliente
<p>Transacciones Bancarias de acuerdo con las políticas y normas que tiene el Banco de Guayaquil para alcanzar el cumplimiento de las metas.</p>			
2 Principales Funciones y Responsabilidades			
<p>Puesto de Cajero Bancario debe realizar diversas funciones específicas dirigidas a producir determinados resultados finales, por los cuales cualquier persona que ocupa este puesto podría ser medida en su desempeño. Las funciones y resultados finales deberán permitir cumplir con la misión del puesto.</p>			
Acción	Objetivo	Resultado Final	
¿Qué hace?	¿Dónde lo hace?	¿Para qué lo hace?	
Elaborar	Registros de todos la información ingresa en ventanilla	Para realizar transacciones solicitadas por el cliente	
<p>1. Atender en ventanilla a los clientes que soliciten diferentes transacciones (depósitos, retiros, transacciones entre cuentas, transferencias etc.)</p> <p>3. Responsable en cuadrar la caja al final del día.</p>			

4. Cumplir con todas las disposiciones de prevención de riesgo y lavado de activos.				
5. Mantener informado al cliente sobre el requerimiento y la resolución final.				
6. Conocer las necesidades del cliente para poderle ofrecer el producto crediticio que mejor le convenga.				
3 Condiciones Físicas				
Es todo lo que conforma el ambiente laboral: Horario de trabajo depende de las Agencias es de 08:30 hasta las 17:00pm				
4 Equipos Utilizados				
Computadora Impresora				
5. Requisitos Adicionales				
Se debe tener disponibilidad de tiempo para cualquier requerimiento que necesite el Jefe directo y para trabajar los sábados en Centro Comercial cuando lo requieran.				
6. Competencias				
Nombre de la Competencia	A	B	C	D
Disponibilidad	X			
Integridad		X		
Orientación al cliente			X	
Comunicación	X			
Orientación de resultados				X
7. Formación Académica				
Estudiante universitario, en carreras afines a la Banca como Ing. Comercial, Administración de Empresas, Economía, Finanzas, Contabilidad y auditoría.				
8. Experiencia Laboral				
Mínimo 1 año en funciones similares de preferencia.				
9. Capacitación				
Servicio al cliente Escuela de cajas				
10. Paquetes Informáticos				
Word Excel				
11. Idioma				
Inglés: Básico				

Figura 4.3 Levantamiento de Perfil del puesto de Cajero Bancario

Fuente: Estudio

Elaborado por: Cristina Altamirano

4.9.2 Reclutamiento de personal

Se procede a la segunda etapa que es el reclutamiento del personal. Se utilizara la técnica de anuncios que se publicara en las páginas más utilizadas en la búsqueda de trabajo (multitabajos, computrabajos, etc). Y la hoja de requerimiento de personal que tiene que utilizar el jefe inmediato de cada área correspondiente cuando se presenta la vacante de Cajero Bancario y Asesor Comercial.

Estos serán los anuncios que serán publicados para el reclutamiento de personal en los cargos pilotos de Asesor Comercial y Cajero Bancario.

Figura 4.4

Anuncio publicado para el reclutamiento de personal en el cargo piloto Cajero Bancario

Cajero Bancario para Quito	
Institución:	Importante Institución Financiera
Publicado:	18/09/2016
Jornada:	Tiempo Completo
CONCEPTO	
Buscamos personal para el cargo de Cajero Bancario en la Ciudad de Quito, quien realizara las transacciones monetarias y requerimientos solicitados por los clientes en ventanillas cumpliendo disposiciones legales, normas de seguridad, calidad y servicio.	
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES	
Responsable de comercializar los productos y servicios de la Institución Financiera al segmento de Clientes, así como atender sus requerimientos y solicitudes. Cumplir con todas las disposiciones de prevención de riesgo y lavado de activos. Realizar las transacciones de depósitos, retiros, pagos de cheques, certificación de cheques y recaudación de servicios dentro de los estándares de calidad y oportunidad establecidos por el Banco. Brindar atención al cliente.	
PERFIL REQUERIDO	
Formación Académica:	Estudiante universitario, en carreras afines

	a la Banca como Ing. Comercial, Administración de Empresas, Economía, Finanzas, Contabilidad y auditoría.
Experiencia mínima:	Mínimo 1 año en funciones similares de preferencia.
Competencia:	Disponibilidad Integridad Orientación al cliente Comunicación Orientación de resultados
Conocimientos	Servicio al Cliente

Figura 4.4 Anuncio publicado para el reclutamiento de personal en el cargo piloto Cajero Bancario

Fuente: Estudio

Elaborado por: Cristina Altamirano

Figura 4.5

Anuncio publicado para el reclutamiento de personal en el cargo piloto Asesor Comercial

ASESOR COMERCIAL	
Institución:	Importante Institución Financiera
Publicado:	18/09/2016
Jornada:	Tiempo Completo
CONCEPTO	
<p>Buscamos personal para el cargo de Asesor Comercial cuya misión será el de proporcionar al cliente un servicio de calidad en relación a sus necesidades de crédito. Ejecutar el proceso de crédito y recuperación con eficiencia y exactitud, dentro del marco normativo y de procedimientos previamente establecidos por el Organismo de Control y la Institución.</p>	
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES	
<p>Responsable de comercializar los productos y servicios de la Institución Financiera al segmento de Clientes, así como atender sus requerimientos y solicitudes.</p> <p>Cumplir con todas las disposiciones de prevención de riesgo y lavado de activos</p> <p>Administrar el proceso de crédito, desde la atención al cliente hasta su recuperación.</p>	
PERFIL REQUERIDO	
Formación Académica:	Estudiante universitario, en carreras afines a la

	Banca como Ing. Comercial, Administración de Empresas, Economía, Finanzas, Contabilidad y auditoría.
Experiencia mínima:	Mínimo 1 año en funciones similares de preferencia.
Competencia:	Orientación de resultados Comunicación Orientación al cliente Negociación Disponibilidad
Conocimientos:	Word Excel Servicio al Cliente

Figura 4.5 Anuncio publicado para el reclutamiento de personal en el cargo piloto Asesor Comercial

Fuente: Estudio

Elaborado por: Cristina Altamirano

4.9.3 Revisión de hojas de vida, carpetas y el curriculum vitae u hoja de vida

En esta etapa se realiza la revisión de las hojas de vida si cumplen el perfil solicitado en el cual las carpetas seleccionadas pasaran a la siguiente fase que es la entrevista preliminar con el Analista de Recursos Humanos.

4.9.4 Entrevista Preliminar

Para la entrevista con el candidato se utilizara el siguiente proceso para evaluar las competencias:

- a) Se indicara una presentación de la Organización**
- b) Se le preguntara aspectos de su vida, datos personales, con quien vive, el lugar donde vive (esto es importante ya que determinara a las posibles agencias donde necesita la vacante).**
- c) La formación académica:**

- Estudia actualmente:

¿En qué nivel está cursando?

¿Cuáles son los horarios de estudio?: Es importante preguntar al candidato si está cursando la Universidad y los horarios que tiene ya que no queremos interferir en los horarios de clases que tenga y si el candidato indica que no tiene ningún problema con los horarios. Es un punto positivo ya que tiene disponibilidad tiempo completo.

¿Dónde queda su Universidad? Esta pregunta es esencial en la entrevista ya que esto nos enfoca cuales son los candidatos cercanos a la agencia que requiere la vacante.

d) La experiencia laboral:

En este punto nos indicara si tiene experiencia laboral o no para la vacante que se está solicitando. Se realizara varias preguntas que nos aclara el panorama del candidato si cumple o no con la experiencia requerida.

Las posibles preguntas que el Analista realizaría:

- ¿Indíqueme su experiencia laboral?
- ¿Cuál fue su primer trabajo, que experiencia tuvo?
- ¿Porque renuncio a esa empresa?
- ¿Que aportaría usted en conocimientos a la vacante que estamos solicitando?
- ¿Comente cada una de sus experiencias laborales y el crecimiento profesional que usted tuvo en cada una de ella?
- En su hoja de vida nos indica que no tiene experiencia para el cargo, porque aplica para esta vacante y si fuera seleccionado que aportes daría: va ver candidatos que no tengan experiencia a la vacante solicitada pero esto dependerá muchos en las respuestas que el candidato tenga para seguir en el proceso de selección.
- ¿Qué es lo que estudia?

e) Preguntas sobre eventos conductuales mediante situaciones que han vivido en lo personal o laboral.

Realizaremos preguntas claves como el candidato actuaría en ese tipo de situaciones dentro del trabajo.

f) Investigar cuales son las necesidades y motivaciones en entorno al puesto y al trabajo (dentro de sus perspectivas personales y de vida)

Necesidades comunes que un candidato busca en un trabajo:

- Estabilidad laboral
- Aspectos económicos: los beneficios que la Institución Financiera brinda al empleado, el salario que se está ofertando para la vacante, crecimiento profesional.

g) Despedida

4.9.5 Entrevista de eventos conductuales

Se realizara la entrevista de eventos conductuales que estarán conformado por un comité 3 evaluadores mínimo:

Jefe de Recursos Humanos

Analista de Recursos Humanos

El Jefe Inmediato al puesto a seleccionar

A cada miembro se le entregara el formato de preguntas para la respectiva calificación.

Figura 4.6: Entrevista de eventos conductuales Asesor Comercial

ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES PRUEBA PILOTO				
Nombre:	Candidato 1 Asesor Comercial			
Cargo:				
Evaluador:				
Indicadores de gestión:				Marcar con una X
A) = 100%, (B)=75%, (C)=50%, (D)=25%				
COMPETENCIA	A) = 100 %	(B) =75 %	(C) =50 %	(D) =25 %
Disponibilidad – A				
¿Cómo usted demostró en su antiguo trabajo el interés al realizar las actividades en el puesto que estaba asignado?				
Orientación al cliente – A				
¿Cómo manejaba las relaciones comerciales con sus clientes para que se mantengan en la empresa a largo plazo?				
Negociación – B				
Relate una experiencia de negociación, que haya tenido con un cliente y los resultados de la misma.				
Comunicación – B				
¿Qué estrategia ha aplicado cuando un cliente no ha sido lo suficientemente receptivo?				
Orientación de resultados – A				
Describa ¿De qué manera ha contribuido usted para establecer una mejor relación con el cliente así como también con sus compañeros?				

Figura 4.6 Entrevista de eventos conductuales Asesor Comercial

Fuente: Estudio

Elaborado por: Cristina Altamirano

Figura 4.7: Entrevista de eventos conductuales Cajero Bancario

ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES PRUEBA PILOTO				
Nombre:	Candidato 1			
Cargo:	Cajero Bancario			
Evaluador:				
Indicadores de gestión: A) = 100%, (B)=75%, (C)=50%, (D)=25%	Marcar con una X			
	A = 100 %	B= 75 %	C= 50 %	D= 25 %
COMPETENCIA				
Disponibilidad – A				
¿Cómo usted demostró en su antiguo trabajo el interés al realizar las actividades en el puesto que estaba asignado?				
Orientación al cliente – C				
En su anterior trabajo ¿cómo usted establecía las necesidades de los clientes?				
Integridad – B				
En su antiguo trabajo ¿cómo usted desarrollaba sus relaciones personales y disciplina para alcanzar sus objetivos?				
Comunicación - A				
¿De qué manera transmitía sus ideas para que estas sean claras y concisas frente al cliente?				
Orientación de resultados – D				
Indique un evento que realizó para cumplir los procesos establecidos en la empresa donde trabajaba.				

Figura 4.7 Entrevista de eventos conductuales Cajero Bancario

Fuente: Estudio

Elaborado por: Cristina Altamirano

4.9.6 Evaluación de las entrevistas preliminares y conductuales por competencias.

Al momento que el Analista realiza la evaluación de las diferentes entrevistas de los candidatos finales se toma los siguientes parámetros que pasarían a la siguiente etapa:

Figura 4.8

Cajero Bancario

Si el candidato cumple con las competencias del puesto y los requisitos que se solicitan pasan a la siguiente etapa:

EVALUACION DE LAS ENTREVISTAS PRELIMINARES Y CONDUCTUALES POR COMPETENCIA				
CAJERO BANCARIO	PERFIL DEL PUESTO	ENTREVISTA /100		
Conocimiento y Experiencia relacionada con el Cargo	30%	65*0,30= 19,50		
Capacidad de expresión Comunicacional	40%	85 * 0,40= 34		
Presentación Personal	30%	73 * 0,30= 21,90		
PUNTAJE GLOBAL:		19,50+34+21,90= 75,40		
COMPETENCIAS	PERFIL DEL PUESTO	Jefe de Recursos Humanos	Analista de Recursos Humanos	El Jefe inmediato
Disponibilidad	A=100%	B=75%	B=75%	B=75%
Orientación al cliente	C=50%	B=75%	B=75%	B=75%
Integridad	B= 75%	C= 50%	A= 100%	C= 50%
Comunicación	A=100%	B=75%	D=25%	C=50%
Orientación de resultados	D= 25%	C=25%	C=50%	D= 25%
TOTAL		300	325	275
PUNTAJE GLOBAL DEL ASPIRANTE		$(300+325+275)/3*100\%/350\%= 85,71\%$		
70% MINIMO PARA PASAR A LA SIGUIENTE ETAPA				
OBSERVACIONES:				
PARA PASAR A LA SIGUIENTE ETAPA EL PUNTAJE MINIMO ES 70%. SE CUBRIRA LAS VACANTES DEPENDE LA NECESIDAD QUE SE REQUIERA. SE SELECCIONARA AL ASPIRANTE CON MAYOR PORCENTAJE PARA CUBRIR LA VACANTE.				

Figura 4.8 Cajero Bancario - Evaluación de las entrevistas Preliminares y Conductuales

Fuente: Estudio

Elaborado por: Cristina Altamirano

Figura 4.9

Asesor Comercial

Si el candidato cumple con las competencias del puesto y los requisitos que se solicitan pasan a la siguiente etapa:

EVALUACION DE LAS ENTREVISTAS PRELIMINARES Y CONDUCTUALES POR COMPETENCIA				
ASESOR COMERCIAL	PERFIL DEL PUESTO	ENTREVISTA /100		
Conocimiento y Experiencia relacionada con el Cargo	45%	87 * 0,45= 39.15		
Capacidad de expresión Comunicacional	55%	90 * 0,55= 49.5		
PUNTAJE GLOBAL:		39,15+49,5= 88,65%		
COMPETENCIAS	PERFIL DEL PUESTO	Jefe de Recursos Humanos	Analista de Recursos Humanos	El Jefe inmediato
Orientación de resultados	A=100%	B=75%	B=75%	B=75%
Comunicación	B=75%	A=100%	C= 50%	C= 50%
Orientación al cliente	A=100%	C= 50%	B=75%	B=75%
Negociación	B=75%	B=75%	B=75%	C= 50%
Disponibilidad	A=100%	A=100%	A=100%	B=75%
TOTAL		400	375	325
PUNTAJE GLOBAL DEL ASPIRANTE		(400+375+325)/3*100%/450%= 81.48%		
70% MINIMO PARA PASAR A LA SIGUIENTE ETAPA				
OBSERVACIONES:				
PARA PASAR A LA SIGUIENTE ETAPA EL PUNTAJE MINIMO ES 70%. SE CUBRIRA LAS VACANTES DEPENDE LA NECESIDAD QUE SE REQUIERA SE SELECCIONARA AL ASPIRANTE CON MAYOR PORCENTAJE PARA CUBRIR LA VACANTE.				

Figura 4.9 Asesor Comercial - Evaluación de las entrevistas Preliminares y Conductuales

Fuente: Estudio

Elaborado por: Cristina Altamirano

4.9.7 Verificación de la Hoja de Vida o Curriculum Vitae.

Cuando los candidatos pasaron la evaluación de las entrevistas Preliminares y conductuales el Analista de Recursos Humanos verifica los datos tiene de los curriculum vitae de los finalistas.

Si las referencias personales y laborales dan respuestas negativas no pasan a la siguiente etapa.

Verificará lo siguiente:

- Referencias Personales
- Referencias Laborales de los anteriores trabajos.

4.9.8 Examen Médico Pre ocupacional

Después de realizar la evaluación de las entrevistas preliminares y verificación de la hoja de vida se le envía la a los candidatos finalistas a que se realicen los exámenes médicos pre ocupacionales que es un requisito para ingresar al Banco Guayaquil.

4.9.9 Ingreso del nuevo empleado al Banco de Guayaquil

Los Candidatos finalistas son los nuevos colaboradores que ingresan al Banco de Guayaquil.

El primer día que comienzan a laborar en el Banco con el primer contacto que tienen es con el Analista de Recursos Humanos:

- Analista de Recursos Humanos realiza una inducción del Banco y los beneficios que van a tener por ser nuevos colaboradores.
- Revisa todos los documentos obligatorios que se requiere para ingresar al Banco Guayaquil. Si toda la documentación está completa se realiza la firma del contrato.

- Se le indica a que Agencia tiene que dirigirse y cual va ser su jefe inmediato.
- El empleado tiene 1 mes de capacitación con el personal que tiene experiencia en ese cargo y en la Agencia que se encuentra.

4.8.9 Aplicación de la metodología de 360 grados

Pasado los 3 meses el Jefe del área realiza el proceso de evaluación de desempeño de 360 grados del nuevo empleado las competencias que ha demostrado en el cargo. Para la implementación de la evaluación de desempeño se selecciona la metodología de 360 grados en 7 etapas:

Figura 4.8

Las 7 etapas de la evaluación de 360 grados

7 ETAPAS DE LA EVALUACION DE 360 GRADOS	
Etapas 1 Preparación	Esta etapa es muy importante ya que se definirá los pasos a seguir y dar tiempos del proceso de ejecución.
	Se deberá analizar las competencias laborales del tipo de puesto, las conductas observables que se evaluarán en la competencia.
	Se definirá formatos de evaluación, evaluadores, evaluados, calendario, el líder del proceso y otros aspectos más.
	Capacitar aquellos que participan en el proceso sobre el propósito de la evaluación de 360 grados o feedback.
	Los evaluados como los evaluadores comprendan los

<p>Etapa 2</p> <p>Sensibilización:</p>	<p>beneficios y el impacto de la evaluación de 360 grados en su vida laboral y como la organización será beneficiada.</p> <hr/> <p>Es importante reducir la tensión del evaluado para el éxito de la aplicación ya que será observado y evidenciado. Esto no se trata de una auditoria sino de un estudio del evaluado.</p>
<p>Etapa 3</p> <p>Proceso de evaluación:</p>	<p>En la etapa 3 se envían a los evaluadores los formatos de evaluación, de acuerdo al rol que juegan en relación al evaluado se podrá dar una retroalimentación justa.(Anexo 3 Ejemplo de formato de evaluación de 360 grados)</p> <hr/> <p>Hacer con papel y lápiz con lleva tiempo ya que se requiere distribuir de manera manual los formatos.</p> <hr/> <p>Ejemplos de Software para la metodología 360 grados:</p> <p>360 DEGREE: es una tecnología que facilita para la implementación de la evaluación del personal en 360°.</p> <p>Hrider: permite crear el organigrama de una organización. Cuando ya se crea el organigrama(los jefes inmediatos, compañeros y clientes) se establece automáticamente las evaluaciones de desempeño que se realiza (90, 180, 360 grados).</p>
<p>Etapa 4</p> <p>Recolección de datos</p>	<p>Cuando los evaluadores acaban sus evaluaciones es necesario recolectar todas las evaluaciones para la siguiente etapa ser reportadas. Se debe hacer un monitoreo al evaluado sino tiene ningún retraso en la evaluación o alguna anomalía.</p>

<p>Etapa 5</p> <p>Reporteo:</p>	<p>Donde se recolecta toda la información, se sintetiza de tal forma que nos pueda dar una información estadística y de resultados de cada evaluado</p>
	<p>Es importante indicar que el proceso de evaluación de 360 grados la persona evaluada debe tener de 9 a más evaluadores(dependiendo el caso), comúnmente 3 pares, 3 clientes internos, 3 colaboradores, 3 subordinados, un jefe y una autoevaluación.</p>
	<p>El resultado debe ser lógico y estructurado para que tenga el impacto esperado en la retroalimentación.</p>
<p>Etapa 6</p> <p>Retroalimentación:</p>	<p>Toda evaluación no tendrá su propósito sino se realiza una retroalimentación de manera correcta y con un enfoque positivo al evaluado.</p>
	<p>Esto beneficiara al evaluado ya que ayudara crecer profesionalmente como personal.</p>
	<p>Se espera a si mismo del evaluado que reaccione de una manera positiva y comprometida.</p>
<p>Etapa 7</p> <p>Planes de desarrollo:</p>	<p>Al ver culminado el proceso de evaluación de 360 grados se deberá desarrollar el crecimiento para los evaluados. Mediante procesos de mejora que nos permitirá desarrollar las oportunidades detectadas.</p>
	<p>Es preciso trabajar sobre los cuatro elementos donde se puede detectar deficiencia: conocimientos, valores, actitudes y habilidades.</p>

	Cualquier de los 4 elementos se puede cambiar siempre cuando exista actitud positiva del evaluado.

Figura 4.10 Las 7 etapas de la evaluación de 360 grados

Fuente: http://humansmart.com.mx/1024367_Las-7-etapas-del-proceso-de-evaluacion-de-360-grados--evaluacion-integral-del-desempeno.html

Elaborado por: Cristina Altamirano

Resultados de la evaluación:

- Detectar las necesidades de capacitación.
- Obtener evidencia del objetivo de desempeño del evaluado. Con el fin de tomar cualquier tipo de decisiones (ampliación de responsabilidades, desarrollo, desvinculación, promoción, incrementos de sueldo).
- Generar planes de carrera en la empresa.

Conclusión: Realizar el proceso de evaluación de 360 grados lleva bastante trabajo y tiempo para laborar cada etapa, ya que requiere análisis y un proceso especializado para este proceso.

4.10 Cronograma de actividades

La actual investigación se realizara en el mes de Julio 04 hasta Agosto 26 del año en curso, para realizar el plan piloto del para aplicar el modelo de selección de personal por competencias para el área de Recursos Humanos del Banco de Guayaquil, en la ciudad de Quito se realizó una prueba piloto de los puestos que son primordial para cubrir: Cajero, Asesor Comercial.

Tabla 4.1

Cronograma de actividades

ORDEN	ACTIVIDAD	MESES JULIO - AGOSTO					
		1	2	3	4	5	6
1	Reclutamiento de Personal						
2	Levantamiento de perfil de competencia						
3	Revisión de hojas de vida, carpetas y el curriculum vitae u hoja de vida						
4	Entrevista Preliminar						
5	Evaluación de las entrevistas preliminares y conductuales por competencias.						
6	Verificación de la Hoja de Vida o Curriculum Vitae.						
7	Examen Médico Pre ocupacional						
8	Ingreso del nuevo empleado al Banco de Guayaquil						

Fuente: Estudio

Elaborado por: María Cristina Altamirano

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Después de desarrollar la actual investigación realizada, y en énfasis a los objetivos específicos indicados para lo cual fue planteada la presente propuesta se llega a las siguientes conclusiones:

- La implementación del nuevo modelo de selección de personal por competencias contribuirá al área de Recursos Humanos del Banco Guayaquil el aumento del rendimiento de los colaboradores, lo que es una ventaja para la mejora de la atención al cliente.
- Para aplicar un proceso se comienza de una base es el proceso de selección y esto constituirá la gestión por competencias. De esta manera se basara en seleccionar aquellas competencias solicitadas y de valor agregado que requiere el Banco Guayaquil.
- La entrevista por competencias se lograra encontrar el nivel de competencias que cada puesto requiere.
- Todo puesto de trabajo exige la experiencia, los conocimientos y las habilidades adicionales a esto una variedad de actitudes y comportamientos, que debe tener el perfil necesario para identificar cada puesto.
- Las entrevistas conductuales frente a las entrevistas tradicionales incrementan la verdad y la capacidad de predecir, al enfrentar al empleado ante situaciones que actuarían próximamente en su nuevo puesto de trabajo y de qué manera contribuirían para lograr sobresalir en dicha situación. De esta manera más objetiva se lograra evaluar los comportamientos.

5.2 RECOMENDACIONES

- Con esta propuesta se pretende cambiar el enfoque tradicional de selección al de competencias. Esto se evidenciará con la demás Instituciones que ya está aplicando el proceso de selección por competencias y el Banco Guayaquil comenzaría estar en el mismo nivel de las otras Instituciones.
- Cuando se realice el proceso de selección es importante darse cuenta en las entrevistas conductuales , con el objetivo de determinar de manera más clara las competencias propias de cada empleado o los candidatos a un puesto así se determinara las conductas futuras que influirán en el desempeño de las funciones.
- Se recomienda que se aplique esta propuesta ya que está diseñada con todas las etapas que se requieren para el proceso de selección por competencias. Y se obtendrán resultados positivos para mejorar el desenvolvimiento de las actividades del empleado en el puesto de trabajo y lo más importante de una Institución Financiera y mejora en la calidad en atención al cliente.
- Las entrevistas conductuales son claves al momento de aplicar en el proceso de selección de esta manera se evidenciará, mejor las competencias del candidato que se ajusten al puesto de trabajo.
- Se recomienda al momento del levantamiento del perfil de competencia se estudie todas las competencias requeridas, atribuciones, funciones y tareas que se deben cumplir en el puesto de trabajo.
- Se recomienda la utilización del proceso de la evaluación de 360 grados.

5.3 CITAS BIBLIOGRAFICAS

5.3.1 Bibliografía

SPENCER, L.M.; (1993) " Competencia at Work, New Cork, John Wiley and Sons",.

RODRIGUEZ T., Nelson; FELIZ S., Pedro, (2001) " Curso Básico de Psicometría".

MARELLI, Anne, (2000) " Introducción al Análisis y Desarrollo de Modelos de Competencias",.

MERTENS, Leonardo, (2000). " Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos",

Norma Internacional ISO 9001: 2000 Términos y definiciones, Pág. 25

ANSORENA, Cao, Álvaro, (1996). " 15 casos para la selección de Personal con éxito", Barcelona, Paidos Empresa

BERROCAL, Berrocal; (2004) " Administración de Recursos Humanos bajo el enfoque de Competencias" España.

MORENO VILLEGAS JAIME, (2001) " Alfredo Paredes y Asociados CIA LTDA. Consultores en Desarrollo y Recursos Humanos". Seminario – Taller sobre selección de Personal basada en Competencias. Material de Apoyo. Marzo

ALLES, Martha Alicia, (2000) Elija al mejor, Como entrevistar por competencias, Pág. 113

MARELLI, Anne, (2000). Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias.

ALLES, Martha Alicia, (2004) Gestión por competencias: el diccionario.

ALLES, Martha Alicia, (2006) Selección por competencias.

5.3.2 Net grafía

- El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los Recursos Humanos.
<http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2008/e08a09.pdf> [consultado 28 octubre 2015]
- Evolución Histórica. <http://www.gestion-sanitaria.com/1-antecedentes.html>. [consultado 28 octubre 2015]
- Sign M. Spencer, Evaluación de competencias en el trabajo.
<https://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer>. [consultado 28 octubre 2015]
- Sonia Agut Nieto, una aproximación psicosocial al estudio de las competencias. <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-UnaAproximacionPsicosocialAlEstudioDeLasCompetenci-209924.pdf>. [consultado 28 octubre 2015]
- file:///C:/Users/Usuario/Downloads/competencias_laborales.pdf [consultado 28 octubre 2015]
- <http://www.camafu.org.mx/index.php/DesarrolloInstitucionalBiblioteca/articulos/el-enfoque-de-competencias-laborales.html>. [consultado 28 octubre 2015]
- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010060/Lecciones/MODULO1/competencias.htm>. [consultado 07 noviembre 2015].
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1221/concepto-competencia-laboral.html>. [consultado 07 noviembre 2015].
- http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/competencias_laborales_ii.pdf. [consultado 07 noviembre 2015].
- http://ocwus.us.es/psicologia-social/psicologia-de-los-recursos-humanos/temas/tema6cg/page_03.htm/skinless_view. [consultado 07 noviembre 2015]
- <http://www.eempleo.com/sitios-empresariales/colombia/hptu/competencias.asp>. [consultado 07 noviembre 2015]

- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/descargas/competencias2.pdf>. [consultado 08 noviembre 2015]
- <http://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/20/68/32068.pdf>. [consultado 08 noviembre 2015]
- http://www.oei.es/etp/competencias_profesionales_enfoques_modelos_debate_cidec.pdf. [consultado 08 noviembre 2015]
- <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clicm.htm>. [consultado 08 noviembre 2015]
- http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_3_componentes_de_la_competencia.html. [consultado 08 noviembre 2015]
- <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf>. [consultado 08 noviembre 2015]
- <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>. [consultado 08 noviembre 2015]
- <http://www.aiteco.com/reclutamiento-de-personal/>. [consultado 08 noviembre 2015]
- http://www.fuem.um.es/eyf/empleo/linea4/libro3_1.htm. [consultado 08 noviembre 2015]
- <http://recursos.donempleo.com/pruebas-seleccion-test-psicotecnicos.html>. [consultado 08 noviembre 2015]
- http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/2.1/A9.pdf. [consultado 21 noviembre 2015]
- <http://www.marthaalles.com/pdf/direccion-estrategica/4.pdf>. [consultado 21 noviembre 2015]
- http://www.direcciona.cl/levantamiento_cargos.php. [consultado 21 noviembre 2015]
- <http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=59&C%F3mo+definir+un+puesto+de+trabajo+y+elegir+al+colaborador+m%E1s+adecuado>. [consultado 21 noviembre 2015]
- <http://www.betanzos.net/cgi-bin/Betanzos.pl?A&Cliente=Betanzos&Ses=&Idm=es&OPC=EMP&RefM>

- [=6&RefOP=58&RefOP1=132&DPL=&menu=&NOM=Empleo%20cuenta%20ajena&lin=empleo_cuentaj_entrevista.htm](#). [consultado 21 noviembre 2015]
- <http://www.jnetwork.es/blog/nueva-tecnica-para-entrevistas-de-trabajo-entrevista-de-eventos-conductuales>. [consultado 21 noviembre 2015]
 - <http://www.marthaalles.com/pdf/7.pdf>. [consultado 21 noviembre 2015]
 - <http://www.bancoguayaquil.com/responsive/corporativo/conozcanos.asp>. [consultado 21 noviembre 2015]
 - <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35528848>. [consultado 22 noviembre 2015]
 - <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/Normas-que-regulan-la-aplicacion-y-procedimiento-de-autorizaci%C3%B3n-de-horarios-especiales.pdf>. [consultado 02 Abril 2016]
 - <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO-1.pdf> [consultado 02 Abril 2016]
 - <http://www.bancoguayaquil.com/responsive/downloads/gobCorporativo/etica.PDF> [consultado 02 Abril 2016]
 - <http://www.creadess.org/index.php/informate/de-interes/temas-de-interes/17300-conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa> [consultado 02 Abril 2016]
 - <http://brainly.lat/tarea/201965> [consultado 02 Abril 2016]
 - http://www.ecured.cu/Investigaci%C3%B3n_no_experimental#Tipos_de_dise%C3%B1os_de_investigaci%C3%B3n_no_experimental [consultado 02 Abril 2016]
 - <http://www.netquest.com/blog/es/muestreo-probabilistico-o-no-probabilistico-ii/> [consultado 11 Abril 2016]
 - <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf> [consultado 11 Abril 2016]
 - <http://www.bancoguayaquil.com/responsive/downloads/gobCorporativo/E.pdf> [consultado 11 Abril 2016]

- InfoEscuela. El proceso de análisis de datos. Consultado el día 20 de Julio del 2014 de <http://www.grupocomunicar.com/contenidos/pdf/infoescuela/II.3.4.pdf>
- http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD_2/perfil_de_puestos_por_competencias.pdf [consultado 01 Mayo 2016]
- <http://www.marketing-xxi.com/el-asesor-comercial-47.htm> [consultado 01 Mayo 2016]
- https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Banco_de_Guayaquil_SA_es_1200078.html [consultado 01 Mayo 2016]

5.3.3 Publicaciones Recomendadas

- **ALLES, Martha Alicia**, (2004) Gestión por competencias: el diccionario.
- **ALLES, Martha Alicia**, (2006) Selección por competencias.
- **MORENO VILLEGAS JAIME**, (2001) Taller sobre selección de Personal basada en Competencias. Material de Apoyo. Marzo.

5.3.4 Casos exitosos de similitud

- Banco Pichincha [consultado 25 Agosto 2016]

ANEXOS

ANEXO No. 1

ENCUESTA

ENCUESTAS

Objetivo:

Dar a conocer la Información referente al proceso de selección de los colaboradores que ingresaron al Banco Guayaquil.

Marque con una X la respuesta que crea conveniente:

1. Datos Informativos:

Género:

- a) Femenino
- b) Masculino

2. Seleccione con una X fuente de reclutamiento utilizado cuando se ingresa al Banco Guayaquil.

a) Publicidad	
b) Reclutamiento en línea(Internet)	
c) Redes Sociales	
d) Recomendación de un colaborador	
e) Otros	

3. ¿ Le agradaría a usted que la búsqueda de todo el personal que desee ingresar al Banco Guayaquil se realizara utilizando las fuentes de reclutamiento interno y externo?

- a) Reclutamiento interno
- b) Reclutamiento externo

4. ¿Su ingreso fue realizado bajo la fuente de reclutamiento interno (ascenso)?

- a) SI
- b) NO

5. Según sus conocimientos. ¿Cuál considera usted la técnica más óptima de reclutamiento?

a) Reclutamiento en línea	
b) Recomendación de un colaborador	
c) Redes Sociales	
d) Avisos de prensa	
e) Avisos Vía Internet(multitrabajos, computrabajos, jobmas, etc)	
f) Otros(especifique)	

6. ¿Lleno una solicitud de empleo suministrada por el Banco Guayaquil?

- a) SI
- b) NO

7. ¿El tiempo entre su postulación y la primera entrevista fue?:

a) Menos de un día	
b) Menos de una semana	
c) Menos de un mes	
d) Más de un mes	

8. Durante la primera entrevista como candidato como se sintió:

- a) Bajo presión
- b) Fatigado
- c) Cómodo
- d) Satisfactorio

9. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes de ingresar al Banco Guayaquil?

a) Una	
b) Dos	
c) Tres o mas	
d) Ninguna	

10. ¿Reúne los requisitos exigidos para optar por el cargo para el cual fue seleccionado (cajero, asesor comercial, etc.)?

- a) SI
- b) NO

11. ¿Cuál es la versión de selección de personal que utiliza el Banco Guayaquil?

- a) Selección tradicional
- b) Selección por competencias

ANEXO No. 2

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES

Competencia:	TRABAJO EN EQUIPO
Significado:	Implica establecer relaciones de colaboración y preocupación no solo de las responsabilidades propias sino también del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otras personas del mismo equipo para conseguir metas comunes
NIVELES	
A	Demuestra un fuerte interés de colaboración para sus compañeros de trabajo.
	Logra un alto desempeño dentro su equipo de trabajo y que cada miembro logre sus funciones para llegar a una meta en común.
B	Anima y motiva a los demás
	Si ejerce alguna presión sobre el, a veces demostraría interés para colaborar dentro del equipo de trabajo y lograr la meta en común.
C	Valora las ideas de los demás y la experiencia que tiene cada miembro del equipo
	Solicita el punto de vista al resto del equipo
D	Realiza la parte del trabajo que le corresponde
	Tiene informado a su equipo de trabajo

Competencia:	ORIENTACION AL CLIENTE
Significado:	Servir a los clientes y satisfacer sus necesidades. Implica conocer y resolver los problemas de los clientes.
NIVELES	
A	Prospectar relaciones con clientes a largo plazo de esta manera resolver sus necesidades.
	Realiza esfuerzos con tal de mejorar la calidad de sus clientes.
B	En ocasiones promueve personalmente la búsqueda de información de la necesidades de sus clientes
	Realiza esfuerzos eventuales para mejorar la calidad de vida de sus clientes.
C	Explora las necesidades de cada cliente a medida que sea necesario
	Mantiene actitud total hacia el cliente
D	En ocasiones resuelve personalmente las necesidades del cliente
	Ofrece atención correcta a lo clientes aun que a veces no consiga cubrir todas las necesidades.

Competencia:	CREATIVIDAD
Significado:	Es la habilidad que debe poseer el colaborador para presentar ideas y metodos y aplicarlos en acciones. Aporta con nuevas formas para resolver todo tipo de problemas.
NIVELES	
A	Busca nuevas alternativas de solución con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.
	Aporta novedosas ideas y soluciones al mismo tiempo son seguras
B	Tiende a realizar cambios que no rompan los esquemas habituales del trabajo.
	Propone hacer nuevas cosas que suelen ser originales aunque no viables.
C	Explora las necesidades de cada cliente a medida que sea necesario
	Busca alternativas de solución aunque no se le pongan en práctica.
D	Muestra conductas orientadas a combatir a los desafíos cotidianos pero se limita con modos ya conocidos.

Competencia:	CONCIENCIA ORGANIZACIONAL
Significado:	Es la habilidad de comprender las relaciones de poder existentes en la organización.
NIVELES	
A	Identifica las principales oportunidades de la organización. Comprende los aspectos fundamentales a largo plazo.
B	Define cuales son las preocupaciones fundamentales no claras de la organización.
C	Identifica el tipo de cultura y valores de la organización.
D	Entiende la estructura organizacional

Competencia:	COMPROMISO
Significado:	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización. Cumplir las obligaciones profesionales, personales y organizacionales.
NIVELES	
A	Capacidad para definir y diseñar procesos para facilitar los resultados esperados.
	Capacidad de actuar y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales junto con altos niveles de desempeño en toda la organización
B	Implica un compromiso constante ya que debe mantenerse actualizado de los temas que aporte soluciones para alcanzar estándares de calidad en su área
C	Debe ser relacionado en su área de función por su compromiso con la calidad de trabajo.
D	Capacidad para aplicar políticas recibidas de sus superiores con el propósito de obtener los resultados esperados

Competencia:	ETICA
Significado:	Es la capacidad de actuar en todo momento de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres, prácticas profesionales y respetar las políticas organizacionales
NIVELES	
A	Capacidad de priorizar buenas costumbres y valores, aun por sobre los intereses propios y de la organización.
	Establecer relaciones laborales sobre la base de sus principios y del respeto
B	Capacidad de dirigir el área que está a su cargo con base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales
	Establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda su área basado en respeto de valores y principios morales
C	Capacidad para conducir a su grupo de trabajo y actuar sobre la base de valores morales, buenas costumbres y prácticas organizacionales.
D	Ser modelo para sus compañeros por su ética, tanto en lo laboral, como en lo personal.

Competencia:	RESPONSABILIDAD
Significado:	Capacidad para descubrir la satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados. Tener la capacidad para demostrar interés en la realización de tareas con precisión y calidad.
NIVELES	
A	Capacidad de encontrar la satisfacción personal en el trabajo que se realiza para la obtención de buenos resultados.
	Capacidad de proyectar normas y políticas organizacionales destinadas a promover la responsabilidad personal y las buenas costumbres.
B	Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con un enfoque a mediano plazo
	Implica ser relacionado dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal
C	Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con un enfoque a corto plazo.
D	Capacidad de aplicar los alineamientos recibidos en relación con responsabilidad personal y en las buenas costumbres. Implica ser un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal.

Competencia:	PRUDENCIA
Significado:	Discreción en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo diferenciar lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para así mismo.
NIVELES	
A	Establece los objetivos organizacionales guiándose por la discreción y medida.
	Es moderado en todos los actos de su vida tanto en su vida laboral como personal.
B	Implementa las políticas de la empresa, traduciendo las a objetivos y acciones basados en la sensatez.
	Motiva y estimula a su gente a actuar con moderación y sentido común.
C	Comprende lo que puede ser bueno o malo para su equipo de trabajo. Actúa ante los problemas que se le plantea con sentido común.
D	Consulta cuando tiene dudas para actuar de acuerdo con el grado de moderación que se requiere en una situación imprevisible.

Competencia:	ORIENTACION DE RESULTADOS
Significado:	Es realizar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con rapidez ante desiciones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente
NIVELES	
A	Brinda apoyo y da el ejemplo de preocuparse para mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos y servicios dados.
	Reconoce y recompensa el valor de los resultados tanto grupales como individuales de su equipo.
B	Da feedback y orientacion a su gente cerca de su desempeño
	Se ocupa que la empresa reconozca el esfuerzo propio y el de sus colaboradores.
C	Analiza los resultados actuales y establece planes de mejora para la calidad, la satisfaccion de las ventas y los cliente.
D	Cumple adecuadamente con los procesos establecidos. Realiza bien su trabajo y facilita el trabajo de los demas para el logro de los objetivos y acciones esperadas.

Competencia:	COMUNICACIÓN
Significado:	Es la capacidad de escuchar, realizar y responder preguntas y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuando preguntar en el momento apropiado. Saber escuchar a otro y entenderlo.
NIVELES	
A	Comunica sus ideas en forma clara y precisa logrando que las demas personas entiendan su mensaje.
	Reconoce sus equivocaciones publicamente
B	Escucha a otro poniendose en su lugar para comprender que es lo que piensa y siente.
	Retroalimenta a sus colaboradores para orientar su desarrollo y desempeño.
C	Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como oralmente. Expone sus ideas y opiniones con claridad en los momentos apropiados como reuniones.
D	No verifica si sus mensajes fueron entendidos, generando falta de interpretaciones. Considera que solo sus opiniones son importantes.

Competencia:	NEGOCIACION
Significado:	Con lleva relacionarse con una o varias partes en relacion a un asunto determinado para lograr un acuerdo que sea beneficioso para ambos.
NIVELES	
A	Negocia de una maera estructurada que consigue buenbos resultados. Aunque no todas las negociaciones sean faciles, prenta una buena actitud y se gana la confianza de todos.
B	Organiza la negociaci3n y sigue un proceso obteniendo buenos resultados ya que consigue un acercamiento a las diferencias.
	Tiene dificultades en las negociaciones de alta dificultad en la que se tiene obstaculos para acuerdos y soluciones.
C	Sigue un proceso de negociaci3n, tiene apertura en la relacion y una orientacion durante la negociacion, pero muestra dificultades al momento de manternerse en su posici3n.
D	No consigue criterios definidos para llegar acuerdos con los clientes. Le resulta difiicil cambiar su posici3n.

Competencia:	INTEGRIDAD
Significado:	Es la capacidad de actuar con relacion con lo que se dice o se considera importante. Estar dispuestos actuar con honestidad incluso en negociaciones difiiciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que se dice.
NIVELES	
A	Estructura relaciones internas y externas, basandose en la honestidad en todos los intercambios. Promueve la normas sociales y eticas, asi como las organizacionales en relacion de la actividad de sus colaboradores.
B	Es conocido por su disciplina en el trabajo y en su vida personal.
	Utiliza argumentos verificables en negociaciones, logrando buenos resultados.
C	Cumple normas de calidad durante todo el proceso. Trata a sus companeros de acuerdo con las normas de la empresa.
D	Dice lo que piensa aunque sepa que provocara conflictos. Conoce cual es la manbera de proceder acorde con las politicas organizacionales y la implementa en los cotidiano sin inconvenientes.

Competencia:	DISPONIBILIDAD
Significado:	Implica realizar una conducta proactiva ordenada a la dedicación al trabajo, tanto en la variedad de tareas como el tiempo del empleado.
NIVELES	
A	Demuestra interes en la tareas para desempeñar su trabajo, inclusive cuando no se trata de su area de trabajo y dedica bastante tiempo
B	No deja tareas pendientes pendientes que son importantes en su puesto de trabajo.
C	Ocasionalmente esta dispuesto a dedicar tiempo habitual en su trabajo.
D	Muestra un desacuerdo para dedicar un tiempo extra a su trabajo solo en aquellas ocasiones que solicita su superior.

Competencia:	AUTOCONTROL
Significado:	Significa tener las emociones bajo control y neutralizar situaciones negativas, o trabajar en situacion de estrés
NIVELES	
A	Consigue dominar sus emociones y sigue adelante. Sabe como enfrentar los problemas de estrés, y logra inclusive calmar a los demás.
B	Sabe poner en practica el control emocional ante la mayoría de situaciones que se presente, aunque no se logra de una manera idonea.
C	En su conducta es consciente la necesidad del control de sus emociones y pone mecanismo de control pero en situaciones conflictivas muestra dificultad en descontrolarse.
D	No controla su emociones y son explosivas. Ante cualquier situacion que perciba como negativa o estrés.

Competencia:	INICIATIVA
Significado:	Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas y no de palabras. Es actuar proactivamente y no solo pensar en el futuro.
NIVELES	
A	Elabora planes de contingencia.
	Posee una visión a largo plazo, que permite anticiparse y obtener alternativas futuras.
B	Se adelanta y se prepara para acontecimientos que puedan ocurrir a corto plazo.
	Tiene una respuesta agil a los cambios.
C	Pantea distintos enfoques para enfrentar sin problema. Esparticipativo aporta ideas y motiva a su gente para que actue de la misma forma
D	Aborda oportunidades y problemas del momento. Aprovecha cada ocasión para implementar una mejora y resolver cuestiones que se le consultan.

ANEXO No. 3

EJEMPLO DE UTILIZACION DEL FORMATO PARA LA EVALUACION DE 360 GRADOS

Evaluación de 360 Grados

Fecha:

Datos del evaluado:

Nombre:	
Departamento:	
Puesto:	

Datos del evaluador

Nombre:		
Relación con el evaluado		

COMPETENCIAS A EVALUAR

CALIFICACIÓN

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5
0%	25%	50%	75%	100%

Comunicación

1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.				
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.				
3	Presta atención en las conversaciones.				
4	Se comunica de manera escrita con claridad.				
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.				
6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.				

Trabajo en equipo

7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.				
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.				
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.				
10	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.				

Resolución de problemas

1	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.
1	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.
2	
1	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.
3	
1	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.
4	
1	
5	Conserva la calma en situaciones complicadas.

Mejora continua

1	
6	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.
1	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.
7	
1	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.
8	
1	
9	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.
2	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad
0	

Organización y administración del tiempo

2	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.
1	
2	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados
2	
2	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.
3	

Enfoque en el cliente

2	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.
4	
2	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.
5	
2	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.
6	
2	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.
7	
2	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.
8	

Pensamiento estratégico						
29	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.					
30	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.					
31	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.					
32	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.					

Enfoque a resultados						
33	Reconoce y aprovecha las oportunidades.					
34	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					
35	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.					

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?

ANEXO No. 4

EJEMPLO DE BASES DE CONCURSO PARA EL PUESTO DE ASESOR COMERCIAL

Bases de Concurso para cubrir las vacantes del Banco Guayaquil

1. Objetivo:

Establecer las Bases de Concurso para cubrir las Plazas Vacantes de Asesor Comercial para el Banco de Guayaquil en la ciudad de Quito.

2. Disposiciones Generales:

- La Bases del Concurso para la plaza vacante de Asesor Comercial se desarrolla acorde a los principios de legalidad, veracidad, transparencia e igualdad.
- La inasistencia o impuntualidad del candidato en cualquier etapa del concurso, lo descalificará para seguir participando en el proceso de selección, sin admitir ningún tipo de justificación.
- La selección comprende la revisión en el mérito, oposición, entrevista preliminar y entrevista de eventos conductuales.
- El puntaje máximo con que se calificará a cada candidato es de 100 puntos.
- Lo cual resulta de sumar el puntaje del mérito, oposición, entrevista preliminar y entrevista de eventos conductuales se puntuará de la siguiente manera:
 1. Merito: 30 Puntos. (Se evaluará la formación académica, experiencia laboral, capacitación para la vacante requerida y paquetes informáticos)
 2. Pruebas Psicológicas: APTO/NO APTO.
 - 2.1 Pruebas técnicas: 40 puntos.
 3. Entrevista Preliminar y de eventos conductuales: 30 Puntos.Total debe sumar: 100 PUNTOS.
- Los candidatos para ser considerados en el presente concurso deberán cumplir con las siguientes condiciones:
 - ✓ Reunir todos los requisitos señalados en el levantamiento de perfil.
 - ✓ No tener antecedentes penales ni policiales.

3. Levantamiento de Perfil:

Levantamiento de Perfil			
Título del Puesto		Supervisión	Ciudad
Asesor Comercial		Jefe de Agencia	Quito
Uso Exclusivo RRHH			
1. Propósito General			
<p>Puesto de Asesor Comercial tiene una razón principal de existir en la organización, el cual se deriva de las finalidades (funciones y resultados finales). Lo cual su principal función y resultado general que debe lograr la persona que ocupa este puesto es cumplir con los objetivos que tiene el Banco de Guayaquil y por lo cual podría ser medido por su desempeño.</p>			
Acción	Objetivo	Guía	Resultado Final
¿Qué hace?	¿Dónde lo hace?	¿De acuerdo con qué?	¿Para qué lo hace?
Asesorar y Atender	Solución de requerimientos y solicitudes	De acuerdo a las normas establecidas por el Banco de Guayaquil	Para lograr la satisfacción del cliente
<p>Solucionar los requerimientos y solicitudes de acuerdo con las políticas y normas que tiene el Banco de Guayaquil para alcanzar el cumplimiento de las metas.</p>			
2. Principales Funciones y Responsabilidades			
<p>Puesto de Asesor Comercial debe realizar diversas funciones específicas dirigidas a producir determinados resultados finales, por los cuales cualquier persona que ocupa este puesto podría ser medida en su desempeño. Las funciones y resultados finales deberán permitir cumplir con la misión del puesto.</p>			
Acción	Objetivo	Resultado Final	
¿Qué hace?	¿Dónde lo hace?	¿Para qué lo hace?	
Elaborar	Registros de todos la información	Para generar información de los clientes	
<p>1. Recopilar y analizar la información económica y personal del cliente para determinar su capacidad y voluntad de pago.</p> <p>2. Aplicar el procedimiento de cobro para la recuperación de créditos morosos.</p>			

3. Responsable de comercializar los productos y servicios del Banco de Guayaquil al segmento de Clientes, así como atender sus requerimientos y solicitudes.
4. Cumplir con todas las disposiciones de prevención de riesgo y lavado de activos.
5. Mantener informado al cliente sobre el requerimiento y la resolución final.
6. Conocer las necesidades del cliente para poderle ofrecer el producto crediticio que mejor le convenga.

3. Condiciones Físicas

Es todo lo que conforma el ambiente laboral:

Horario de trabajo depende de las Agencias es de 08:30 hasta las 17:00pm

4. Equipos utilizados

Computadora
Impresora
Teléfono

5. Requisitos Especiales

Se debe tener disponibilidad de tiempo para cualquier actividad que se requiera

6. Competencias

Nombre de la Competencia	A (100%)	B (75%)	C (50%)	D (25%)
Orientación de resultados	X			
Comunicación		X		
Orientación al cliente	X			
Negociación		X		
Disponibilidad	X			

7. Formación Académica

Estudiante universitario, en carreras afines a la Banca como Ing. Comercial, Administración de Empresas, Economía, Finanzas, Contabilidad y auditoría.

8. Experiencia Laboral

Mínimo 1 año en funciones similares de preferencia.

9. Capacitación

Servicio al cliente

10. Paquetes Informáticos

Word
Excel

11. Idioma

Inglés: Intermedio

4. LA DECLARATORIA DE DESIERTO O DE LA CANCELACIÓN DEL PROCESO

- Declaratoria de desierto del proceso de selección:
 - a) El proceso puede ser declarado desierto en el siguiente supuesto:
 - b) Cuando no se presenten postulantes al proceso de selección.

- Cancelación del proceso de selección de ciertos puestos
Ciertos puestos pueden ser cancelados, sin que sea responsabilidad de la Institución Financiera:
 - a) Cuando desaparece la necesidad del servicio de la entidad con posterioridad al inicio del proceso de selección.
 - b) Otras debidamente justificadas.

5. El concurso comprende las siguientes etapas:

1. Convocatoria:

Se publicara en las páginas más utilizadas en la búsqueda de trabajo (multitrabajos, computrabajos, etc).

ASESOR COMERCIAL	
Institución:	Importante Institución Financiera
Publicado:	18/09/2016
Jornada:	Tiempo Completo
CONCEPTO	
Buscamos personal para el cargo de Asesor Comercial cuya misión será el de proporcionar al cliente un servicio de calidad en relación a sus necesidades de crédito. Ejecutar el proceso de crédito y recuperación con eficiencia y exactitud, dentro del marco normativo y de procedimientos previamente establecidos por el Organismo de Control y la Institución.	
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES	

Responsable de comercializar los productos y servicios de la Institución Financiera al segmento de Clientes, así como atender sus requerimientos y solicitudes.

Cumplir con todas las disposiciones de prevención de riesgo y lavado de activos

Administrar el proceso de crédito, desde la atención al cliente hasta su recuperación.

PERFIL REQUERIDO

Formación Académica:	Estudiante universitario, en carreras afines a la Banca como Ing. Comercial, Administración de Empresas, Economía, Finanzas, Contabilidad y auditoría.
Experiencia mínima:	Mínimo 1 año en funciones similares de preferencia.
Competencia:	Orientación de resultados Comunicación Orientación al cliente Negociación Disponibilidad
Conocimientos:	Word Excel Servicio al Cliente

2. Merito: evaluación de la Hoja de vida

La Evaluación de la hoja de será realizada por el Analista de Recursos Humanos.

CRITERIOS DE EVALUACION	Puntaje mínimo por cada rubro	Puntaje máximo por cada rubro
Formación Académica: Título Universitario: 13 Egresado: 12 Estudiante Universitario: 11 Bachiller: 10	10	13

Experiencia Laboral: 1 año y/o más: 6 6 meses a 1 año: 5.50 0 – 6 meses: 5	5	6
Capacitación para la vacante requerida x/ cada curso son 3 puntos máximo 6 puntos.	3	6
Paquetes Informáticos: Niveles: Alto: 3 Medio: 2,50 Bajo: 2	2	3
Idioma: Alto:2 Medio:1,50 Bajo: 1	1	2
TOTAL	21	30

El puntaje mínimo en la evaluación de la Hoja de Vida debe ser de veintiuno (21) puntos. Los aspirantes que obtengan el 70% del mérito pasan a la siguiente fase y los que no cumplan con el puntaje mínimo serán eliminados, sin dar lugar a reclamo alguno.

3. Oposición:

Prueba Psicológica

- Los candidatos que pasen la etapa de mérito mínimo 11 puntos tendrán que rendir una evaluación Psicológica deberán concurrir a la dirección Colon 980 y Reina Victoria.
- El Analista de Recursos Humanos Indicará al candidato mediante llamada telefónica la fecha y horario que rendirá la prueba Psicológica, portando su documento de identificación.
- Los resultados de la evaluación psicológica permitirán al Analista de Recursos Humanos identificar a los postulantes APTOS y N O APTOS para el puesto desde la perspectiva psicológica. Únicamente los candidatos que califiquen como APTOS en esta prueba, pasarán a las pruebas Técnicas.

Pruebas Técnicas

- Los candidatos que pasen las pruebas psicológicas tendrán que rendir una evaluación Técnica deberán concurrir a la dirección Colon 980 y Reina Victoria.

- Para el puesto de Asesor Comercial se realizara preguntas cerradas referentes a las responsabilidades principales de los puestos de mención.
- La prueba Técnica estará valorada por:

CRITERIOS DE EVALUACION	Puntaje mínimo por cada rubro	Puntaje máximo por cada rubro
Prueba Técnica	28	40
TOTAL	28	40

El puntaje mínimo en la evaluación la prueba técnica debe ser de veintiocho (28) puntos. Los candidatos que obtengan el 70% de oposición pasan a la siguiente fase y los que no obtengan el puntaje mínimo serán eliminados, sin dar lugar a reclamo alguno.

4. Entrevista: preliminar y conductual

La entrevista estará a cargo del Comité de Selección que evaluará el conocimiento, experiencia relacionada al cargo, capacidad de expresión comunicacional, presentación personal y se evaluara las competencias del puesto.

Comité de Selección está conformado por:

- ❖ Jefe de Recursos Humanos
- ❖ Analista de Recursos Humanos
- ❖ El Jefe Inmediato al puesto a seleccionar

CRITERIOS DE EVALUACION	Puntaje mínimo por cada rubro	Puntaje máximo por cada rubro
Entrevista Preliminar	6	10
Entrevista de Eventos Conductuales	15	20
TOTAL	21	30

5. Resultado del Proceso y Puntaje Final

- ✓ El puntaje mínimo que deberá obtener el postulante para ser seleccionado es de setenta 70% en cada fase.
- ✓ Para ser finalista se tomará en cuenta los siguientes criterios:
El Elegible que obtenga el puntaje acumulado más alto, para el puesto al cual postuló, siempre que haya superado el acumulado de 70 puntos, será considerado como GANADOR de la Convocatoria.
- ✓ Acta Final:
El Comité de selección realizara una Acta Final de las Bases de Concurso incluyendo el Cuadro de Méritos con los nombres y apellidos de los candidatos del Concurso que llegaron hasta la última etapa.
- ✓ El candidato que haya alcanzado el mayor puntaje le corresponderá el primer puesto, será el primero al cubrir la vacante requerida.
- ✓ El candidato que alcance el segundo puesto, será considerado como elegible y podrá cubrir la vacante dependiendo del número de vacantes disponibles. Y en el mismo sentido el postulante que ocupe el tercer puesto (segundo Elegible), siempre que hayan obtenido o superado el puntaje mínimo aprobatorio.

6. Contrato

Revisa todos los documentos obligatorios que se requiere para ingresar al Banco Guayaquil. Si toda la documentación está completa se realiza la firma del contrato.

CRONOGRAMA Y ETAPAS DEL PROCESO

ETAPAS DEL PROCESO	FECHA DE DESARROLLO DEL PROCESO	OFICINA RESPONSABLE
CONVOCATORIA		
Se publicara en las páginas más utilizadas en la búsqueda de trabajo (multitabajos, computabajos, etc).	01 al 9 de Septiembre del 2016	Comisión Evaluadora
SELECCIÓN		
<p>Merito: evaluación de la Hoja de vida</p> <p>La Evaluación de la hoja de será realizada por el Analista de Recursos Humanos.</p>	11 de Septiembre del 2016	Analista de Recursos Humanos
Se realizara un informe por escrito de los aspirantes que pasaron a la etapa de Oposición	15 de Septiembre del 2016	Analista de Recursos Humanos
<p>Oposición:</p> <p>Prueba Psicológica</p> <p>Los aspirantes que pasen la etapa de mérito mínimo 21 puntos tendrán que rendir una evaluación Psicológica deberá concurrir a la dirección Colon 980 y Reina Victoria.</p>	18 de Septiembre del 2016	Analista de Recursos Humanos

<p>Pruebas Técnicas</p> <p>Los candidatos que pasen las pruebas psicológicas tendrán que rendir una evaluación Técnica deberá concurrir a la dirección Colon 980 y Reina Victoria.</p>	<p>21 de Septiembre del 2016</p>	<p>Analista de Recursos Humanos</p>
<p>Se realizara un informe por escrito de los candidatos que pasaron a la etapa de Entrevista</p>	<p>23 de Septiembre del 2016</p>	<p>Analista de Recursos Humanos</p>
<p>Entrevista: preliminar y conductual</p> <p>La entrevista estará a cargo del Comité de Selección que evaluará el conocimiento, experiencia relacionada al cargo, capacidad de expresión comunicacional, presentación personal y se evaluara las competencias del puesto.</p>	<p>25 de Septiembre del 2016</p>	<p>Comité de Selección</p>
<p>El Comité de selección realizara una Acta Final de las Bases de Concurso incluyendo el Cuadro de Méritos con los nombres y apellidos de los candidatos del Concurso que llegaron hasta la última etapa.</p>	<p>25 de Septiembre del 2016</p>	<p>Comité de Selección</p>
<p>REGISTRO DEL CONTRATO</p>		
<p>Contrato</p> <p>Revisa todos los documentos obligatorios que se requiere para ingresar al Banco Guayaquil. Si toda la documentación está completa se realiza la firma del contrato.</p>	<p>01 de Octubre del 2016</p>	<p>Oficina de Recursos Humanos</p>
<p>Inducción para el puesto y/o cargo</p>	<p>01 de Octubre del 2016</p>	<p>Oficina de Recursos Humanos</p>

