



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA: RECURSOS HUMANOS

**TEMA: DISEÑO DEL SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR
COMPETENCIAS PARA “BANCO CAPITAL”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
RECURSOS
HUMANOS**

AUTOR: ANA MARÍA LESCANO POZO

DIRECTOR DE TESIS: LIC. PATRICIO VILLOTA

QUITO-ECUADOR

AGOSTO 2013

CERTIFICACIÓN

En calidad de Director de tesis, certifico que la presente tesis, con el Tema: “DISEÑO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS”, ha sido realizada en su totalidad por Ana María Lescano Pozo.

LIC. Patricio Villota

DIRECTOR DE TESIS

HOJA DE RESPONSABILIDAD

El contenido de este trabajo es de responsabilidad del autor

Ana María Lescano Pozo

CI. 1721933057

AGRADECIMIENTO

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis Maestros quienes me han enseñado a ser mejor en la vida y a realizarme profesionalmente.

Un agradecimiento especial a mi Director de Tesis el Lic. Patricio Villota por hacer posible que mi gran sueño de obtener mi título se haga realidad.

A mis compañeros de clase quienes me acompañaron en esta trayectoria de aprendizaje y conocimientos.

En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han compartido conmigo la realización de esta tesis , no necesito nombrarlos porque tanto ellas como yo sabemos que desde los más profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo pero sobre todo cariño y amistad.

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mi mayor inspiración mi hija Romina que gracias a su sonrisa y sus pequeñas travesuras a llenado mi vida de un amor incondicional.

A mi esposo y amigo, por ser parte importante en el logro de mis metas profesionales.

A mis padres por brindarme los recursos necesarios y estar a mi lado apoyándome y aconsejándome siempre y hacer de mi una mejor persona a través de sus consejos, enseñanzas y amor.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome en cada paso que doy en mi vida.

Y a todo el resto de familia y amigos que de una u otra manera me han llenado de sabiduría para terminar la tesis. A todos en general por darme el tiempo para realizarme profesionalmente.

Tabla de contenido

CAPITULO I	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
Enunciado del Problema	1
1.2 Formulación del Problema.....	2
1.3 Justificación e importancia.....	2
1.4 OBJETIVOS.	3
1.4.1 Objetivo General.....	3
1.4.2 Objetivos Específicos	3
1.5 IDEA A DEFENDER	4
1.6 VARIABLES.....	4
1.6.1 Variable Independiente	4
1.6.2 Variable Dependiente.....	4
1.7 VIABILIDAD.....	4
CAPITULO II	5
2.1 MARCO TEORICO Y REFERENCIAL Gestión del Talento Humano .	5
2.2 Conceptos y definiciones.....	6
2.3 Reclutamiento	6
2.3.1 Fuentes de reclutamiento.....	8
2.4 Selección.....	9
2.4.1 Principios fundamentales de la selección.....	10
2.4.2 Entrevista con Recursos Humanos	12
2.4.3 Entrevista con la Línea de Supervisión	12
2.4.4 Fases de la entrevista	12
2.4.5 Informe de la entrevista	14
2.5 Evaluación de Personal.....	15
2.5.1 Pruebas.....	16
2.6 Decisión final	20

2.7	Contratación	21
2.8	Inducción	21
2.8.1	Etapas de Inducción.....	22
2.9	Objetivo Gestión del Talento Humano.....	22
2.10	Importancia de los Recursos Humanos en las Empresas.....	22
2.11	Pasos de selección de personal por Martha Alles (2006)	23
2.12	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	24
2.12.1	CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	26
2.12.2	NIVELES DE LAS COMPETENCIAS.....	26
2.12.3	PERFILES POR COMPETENCIAS.....	27
2.13	EVALUACION DE DESEMPEÑO	28
2.13.1	Importancia de la evaluación del desempeño	29
2.14	PLANES DE CARRERA.....	29
2.14.1	Objetivos de un Plan de Carrera	31
2.15	Necesidades de Capacitación	32
2.15.1	Diagnóstico de Necesidades.....	33
2.15.2	Factores que provocan necesidades de capacitación.....	33
CAPÍTULO III.....		35
3.1	MARCO INSTITUCIONAL.....	35
3.1.1	LA EMPRESA BANCO CAPITAL.....	35
3.2	MISIÓN.....	36
3.3	VISIÓN	36
3.4	DETERMINACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS VALORES	37
3.5	POLÍTICAS EMPRESARIALES	38
3.6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
3.7	Situación diagnostico.....	40
3.7.1	Departamento de Recursos Humanos	40
3.8	Diagnóstico organizacional del subsistema de reclutamiento y selección tanto interno como externo.....	40

3.9 Políticas de selección de personal	42
3.10 PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN BANCO CAPITAL	43
CAPITULO IV.....	47
4.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	47
4.1.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	47
4.2 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	47
4.3 POBLACIÓN – MUESTRA.....	47
4.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	48
CAPITULO V	50
5.1 SITUACIÓN DIAGNÓSTICO	50
5.1.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) fortalezas y debilidades del departamento de Recursos Humanos.	50
5.2 Importancia del proceso de reclutamiento y selección para Banco Capital.	52
5.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	53
5.4 CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA	73
CAPÍTULO VI.....	74
6.1 PROPUESTA DE DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL BANCO CAPITAL	74
6.2 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	75
6.3 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	75
6.4 GRUPO DE EXPERTOS.....	76
6.5 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	77
6.6 ANÁLISIS DE LOS CARGOS.....	78
6.7 ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS.....	79
6.7.1 MANUAL DE FUNCIONES	80
6.8 MODELO DEL DISEÑO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	102

6.8.1 PROPÓSITO	102
6.8.2 UNIDAD QUE INTERVIENE	102
6.9 OBJETIVOS ESPECIFICOS	102
6.10 POLÍTICAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL...	103
6.11 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CANDIDATOS.....	104
6.11.1 Matriz de evaluación en un proceso de selección interna.	105
6.11.2 Matriz de evaluación proceso de selección externa	105
6.12 PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y RESPONSABLES	106
6.13 ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS PASOS.....	111
6.14 FINALIZADO EL PROCESO DE SELECCIÓN	112
6.15 COSTOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN.....	113
6.16 PRESUPUESTO DEL PROYECTO	114
6.18 ¿Cómo sabemos que nuestro proceso es eficiente y eficaz?	116
6.19 FORMULARIOS Y DOCUMENTOS A UTILIZAR	117
7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
7.1 CONCLUSIONES.....	118
7.2. RECOMENDACIONES	119
BIBLIOGRAFÍA	120
ANEXOS	121
Anexo 0	121
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN INDUCCIÓN.....	121
Anexo 1	126
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS “BANCO CAPITAL”	126
Anexo 2	142
CUESTIONARIO DE LEVANTAMIENTO DE CARGOS	142
7 CUESTIONARIO DE LEVANTAMIENTO DE CARGOS	142
FORMATO DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PUESTO POR COMPETENCIAS	144

Anexo 4	146
Nivelación de las Competencias por Cargos.....	146
Anexo 5	148
Solicitud de Personal	148
Anexo 6	150
Formato Reclutamiento Interno.....	150
Anexo 7	151
Formato de Reclutamiento Externo.....	151
Anexo 8	152
Formato Entrevista Preliminar.....	152
ANEXO 9.....	155
FORMULARIO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES .	155
Anexo 10	158
FORMATOS DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS.....	158
Anexo 11	166
FORMATO DE INFORME DE CANDIDATOS.	166

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación y elaboración que se ejecuta previa la obtención del título de Ingeniera en Recursos Humanos, se ha concebido para servir de apoyo al Departamento de Recursos Humanos de Banco Capital.

La Administración de Recursos Humanos experimenta grandes cambios e innovaciones con sus nuevos retos, la creciente globalización de los negocios, la fuerte competencia mundial, las nuevas tecnologías, entre otros. Además la Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito. Por esta razón es ineludible que las personas paulatinamente se han ido transformando como un importante eje principal de la organización. Todo ello, ha obligado a los Directores de las Organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las Organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los Recursos humano

La administración de los Recursos humanos comprende mucho más que el simple proceso de contratar personal. La importancia que tiene la forma que se elige al personal es evidente, personas poco capacitadas provocarán grandes pérdidas a las empresas tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirán conflictos, alterando el clima laboral que debe existir en la organización, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general.

Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor personal posible para el éxito de la organización, utilizando para ello las nuevas herramientas administrativas y avances tecnológicos que nos ayudarán a valorar el nivel de desempeño de los empleados en su puesto de trabajo, y de esta manera también cambiar los viejos *paradigmas de Recursos*

Humanos hacia los nuevos, en donde Recursos Humanos cree prácticas que hagan a los empleados más competitivos, se *puede traducir el* trabajo de los mismos en términos financieros, y de esta manera agregar valor a la empresa.

Todas las prácticas de Recursos Humanos deben estar alineadas en la Estratégica de la organización, ayudando a los gerentes a lograr que sus empleados se comprometan y cumplan con las políticas impuestas. El proceso de selección, tratado en esta investigación, constituye la mejor forma de lograr este objetivo.

La presente investigación tiene como finalidad proponer un proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias para Banco Capital, dado que en la empresa no cuenta con esta valiosa herramienta, por lo que es la razón principal para su desarrollo, el mismo que está estructurado de acuerdo a las necesidades de la empresa, lo que permitirá contar con una base de datos sólidos para un correcto proceso de selección.

PROTOCOLO DE TESIS

El primer capítulo hace referencia a la selección de personal considerado como un conjunto de procedimientos que permite medir, evaluar e identificar a candidatos potenciales a través de fuentes de reclutamiento y selección, sin embargo, su elección depende del perfil del puesto que se desea cubrir y de las políticas de personal de la empresa.

En el segundo capítulo se hace un estudio y análisis de las competencias que son un conjunto de características del individuo que se manifiestan en la conducta y que se encuentran relacionadas con el desempeño en el trabajo.

El tercer capítulo relata la reseña histórica del Banco Capital, hace referencia a que es una empresa financiera con una misión enfocada a proveer inversión, desarrollo y consumo y una visión de ser el mejor banco, basado en altos índices de calidad, solvencia, eficiencia, rentabilidad y servicio.

En el capítulo cuarto se refiere al proceso de investigación aplicado en el presente trabajo investigativo, pone énfasis en la investigación de campo, tomando en cuenta las técnicas e instrumentos para la recolección de la información y el respectivo análisis de los resultados obtenidos.

El quinto capítulo plantea la Propuesta de un nuevo diseño del Proceso de Selección por Competencias para el Banco Capital, tomando en cuenta políticas, procedimientos, actividades para la selección del personal.

Además se describe las conclusiones manifestando que se determinó que al no poseer un adecuado sistema de selección en el Banco se ha alterado el desempeño de los colaboradores en las distintas áreas por la alta duplicidad que existe en las funciones de los trabajadores y además recomienda que la selección de competencias conlleva a ubicar a los colaboradores en posiciones que se puedan desarrollar eficazmente de acuerdo a su perfil.

Por último se hace conocer la bibliografía utilizada en el proceso de investigación.

CAPITULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Enunciado del Problema

Banco Capital S.A., es un banco de desarrollo, consumo e inversión que lleva a cabo sus negocios con sus actuales y potenciales clientes sobre la base de la mutua confianza y fiabilidad.

Las demandas de nuestra institución para nuestros colaboradores son muy altas ya que el mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiere más complejidad, por ello se vuelve más exigente, la globalización que es un fenómeno mundial, pues liga la supervivencia de sus organizaciones a su capacidad de competir en un mercado abierto, es necesario entonces que Banco Capital, diseñe un sistema de selección de personal por competencias; estos cambios en el entorno obligan a replantear sus estrategias y consecuentemente su modo de manejar al personal. Esto hace necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor personal para el éxito del Banco, utilizando para ello las nuevas herramientas y avances tecnológicos que nos ayudarán a valorar el nivel de desempeño de los colaboradores en su puesto de trabajo y de esta manera cambiar los viejos paradigmas de recursos humanos hacia los nuevos, en donde los colaboradores deben ser más competitivos y agregar valor a la institución, ya que con el sistema actual se produce rotación del personal, la misma se debe a que el candidato seleccionado no cuenta en su totalidad con los requisitos exigidos para llevar a cabo las funciones inherentes al cargo, por lo tanto las funciones aplicadas en la selección de personal del Banco no están claramente definidas y los resultados del proceso no son los más adecuados lo que conlleva a que los colaboradores no produzcan los resultados esperados, siendo esta la principal dificultad que se presentan en las diferentes áreas.

Por lo tanto si no se implementa el diseño de selección por competencia en Banco Capital, no se agiliza el proceso de seleccionar a la persona más idónea

para el cargo indicado, ya que no se cuenta con un patrón de selección que permita reclutar, elegir, entrevistar y contratar a los nuevos colaboradores.

Es importante mencionar que con un correcto diseño e implementación de este sistema es posible eliminar buena parte de la incertidumbre que normalmente tienen los colaboradores al momento de entrar en un proceso de cambio que ofrezca un patrón que asegure que en el Banco se contrate personal de una manera homogénea, dando así como resultado un cambio positivo dentro de la Institución y ganando fuerza y respondiendo a las exigencias del mercado y la de los clientes.

1.2 Formulación del Problema

- 1.- ¿Qué significa un sistema de selección personal por competencias?
- 2.- ¿Qué procedimientos de selección de personal existen en el Banco?
- 3.- ¿Cómo aportará el diseño de un un sistema de Selección de Personal por Competencias para Banco Capital?

1.3 Justificación e importancia

El presente trabajo busca determinar una herramienta técnica y moderna de fácil manejo para las personas responsables de reclutar y seleccionar el personal necesario para cubrir las vacantes requeridas por Banco Capital, logrando optimizar el proceso.

Esto implica diseñar un sistema de selección de personal por competencias, definiendo en primer orden las fuentes más adecuadas para la captación y las técnicas que permitan determinar en la práctica la idoneidad de las personas que optan alguna vacante, teniendo en cuenta que se incrementará la eficiencia elevando el compromiso de los colaboradores en su trabajo, mejorará la organización.

En consecuencia, la calidad y los niveles de servicio que brinda Banco Capital, no se encuentra acorde a las necesidades y exigencias de los clientes debido a que el talento humano que conforma el Equipo de trabajo puede o no estar

completamente calificado para alcanzar los resultados positivos en las operaciones ejecutadas dentro de los diferentes procesos que maneja cada área. Por esta razón el diseño de selección por competencias que planteo incrementará la eficiencia, la eficacia de procesos, elevará el compromiso de los colaboradores e incrementará las utilidades como consecuencia de la eficiencia, además proporcionará al colaborador los conocimientos, las destrezas necesarias, las habilidades, para el desarrollo de sus actividades diarias.

a) Impacto Social: Inclusión de personal con alta capacidad y competencias para vincularse en una empresa de prestigio, con la finalidad de que pueda crecer a nivel profesional y general ingresos para su bienestar familiar.

b) Impacto Práctico: Selección de personal eficiente, eficaz, productivo, y emprendedor que le permita generar a la empresa mejores resultados.

c) Impacto Metodológico: El uso del manual de selección de competencias para su aplicación.

d) Impacto Ambiental: Búsqueda de personal a través de sistemas tecnológicos con la finalidad de evitar la contaminación ambiental a través de la utilización de excedentes de impresos de hojas de vida y actualmente con la utilización de hojas de vida digitalizadas.

1.4 OBJETIVOS.

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de selección de personal por competencias para Banco Capital.

1.4.2 Objetivos Específicos

1.4.2.1 Análisis de la organización y de su situación actual ante la falta de un sistema de selección de personal por competencias para Banco Capital.

1.4.2.2 Realizar el levantamiento de perfiles de cargos por competencias que sirva como herramienta base para realizar la selección de personal.

1.4.2.3 Diseño del sistema de Selección de Personal por Competencias

1.5 IDEA A DEFENDER

El diseño de un sistema de selección de personal por competencias contribuirá al mejoramiento del Banco, con la disminución de la rotación del personal y aumentará la eficacia laboral.

1.6 VARIABLES

1.6.1 Variable Independiente

Sistema de selección de personal por competencias.

1.6.2 Variable Dependiente

- Rotación de personal.
- Eficacia Laboral.

1.7 VIABILIDAD

La propuesta presentada en este trabajo de investigación es factible de ejecutarse, porque cuenta con la aceptación de los Gerentes de Banco Capital, tiene los recursos económicos, y el personal dispuesto para poner en marcha la selección de personal basada por competencias ya que los Directivos de la organización requieren de un personal más eficiente, eficaz y comprometidos con los lineamientos de la empresa, esto se logrará con la propuesta que se plantea en este trabajo de investigación.

CAPITULO II

2.1 MARCO TEORICO Y REFERENCIAL

Gestión del Talento Humano

Es importante mencionar que la planeación de personal es un proceso de decisión respecto del talento humano el mismo es indispensable para conseguir los objetivos tanto organizacionales como personales en un periodo determinado.

Por ende se debe proveer cual será la fuerza laboral y los talentos humanos requeridos para tomar acciones futuras.

Según Martha Alles (2010) *“define que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar alguno(s) de ellos para que reciba(n) el ofrecimiento de empleo”*

Según Martha Alles (2010) *“la selección de personal es del personal es un conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de luego, elegir en base a criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda) a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización”*

Idalberto Chiavenato (2004), nos dice que *“el reclutamiento de personal corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del Mercado de Recursos Humanos (MRH) para abastecer de su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el MRH. El reclutamiento como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo. Si el reclutamiento solo comunica y divulga no alcanza sus objetivos básicos. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar. ”*

Idalberto Chiavenato (2004), manifiesta que *“la selección de personas funciona como un filtro que permite que solo alguna persona puedan ingresar en la organización: las que presentan características deseadas por la organización. Existe un viejo dicho popular que afirma que la selección constituye la elección adecuada de la persona adecuada para el lugar adecuado. En términos más amplios, la selección busca los candidatos – entre varios reclutados – más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. En el fondo, está el juego el capital intelectual de la organización, que la selección debe preservar o enriquecer.”*

2.2 Conceptos y definiciones

Las demandas de la institución para los colaboradores son muy altas ya que el mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiere más complejidad, por ello se vuelve más exigente, la globalización que es un fenómeno mundial, pues liga la supervivencia de sus organizaciones a su capacidad de competir en un mercado abierto. Lo cual marca la gran importancia de las funciones y responsabilidades que cada colaborador tiene dentro de la organización y de su correcta aplicación.

Para su la aplicación de normas y procedimientos, es necesario entender varios conceptos que se describen a continuación:

2.3 Reclutamiento

Según Martha Alles (2010), *“define que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar alguno(s) de ellos para que reciba(n) el ofrecimiento de empleo”*

Idalberto Chiavenato (2004), nos dice que *“el reclutamiento de personal corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del Mercado de Recursos Humanos (MRH) para abastecer de su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el MRH. El*

reclutamiento como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo. Si el reclutamiento solo comunica y divulga no alcanza sus objetivos básicos. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar. ”

“El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos”.

Podemos mencionar que el reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

Dentro de los tipos de reclutamiento tenemos

1. **Reclutamiento interno:** Se produce cuando habiendo determinado cargo la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados o la transferencia o transferencia con promoción.
2. **Reclutamiento externo:** es el que aborda candidatos reales o potenciales disponibles u ocupados en otras empresas.
3. **Reclutamiento mixto:** es el sistema de reclutamiento externo este es utilizado seguido del reclutamiento interno ya que la empresa no ha encontrado personal calificado a corto plazo y necesita importarlo del ambiente externo

2.3.1 Fuentes de reclutamiento

Son los medios a través de los que se sirve el área de Recursos Humanos para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

Existen varias fuentes de reclutamiento o selección, sin embargo, su elección depende del perfil del puesto que se desea cubrir y de las políticas de personal de la empresa.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO		
Fuente	Definición	Perfil del Puesto
Fuente informal o interna	Amistades, parientes o familiares del propio personal.	Recomendable para empresas con políticas de integración excluyentes. Niveles de confianza.
Agencia de colocación	Empresas especializadas en la reunión y clasificación de prospectos con el propósito de brindar personal a las entidades solicitantes.	Se sugiere para perfiles específicos. Cualquier nivel, dependiendo del tipo de agencia.
Bolsas universitarias	Departamento universitario donde se reúne el currículum vital de los profesionistas próximos a egresar de cada área.	Se sugiere para perfiles profesionales o técnicos con ciertas habilidades de liderazgo. Niveles medios a altos.
Bolsas de trabajo en Internet	Bases de datos profesionales de candidatos.	Se sugiere para perfiles técnicos o profesionales. Niveles medios a altos.
Ferias de empleo	Eventos en los que las empresas tienen la oportunidad de reunir información directa del capital humano con necesidades laborales	Recomendable para reclutamiento masivo. Nivel bajo a medio.
Medios publicitarios	Anuncios, volantes, vallas, plotters, entre otros	Recomendable para reclutamiento masivo de personal. Nivel bajo a medio.

2.4 Selección

Según Martha Alles (2010) *“la selección de personal es del personal es un conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de luego, elegir envase a criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda) a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización”*

Idalberto Chiavenato (2004), manifiesta que *“la selección de personas funciona como un filtro que permite que solo alguna persona puedan ingresar en la organización: las que presentan características deseadas por la organización. Existe un viejo dicho popular que afirma que la selección constituye la elección adecuada de la persona adecuada para el lugar adecuado. En términos más amplios, la selección busca los candidatos – entre varios reclutados – más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. En el fondo, está el juego el capital intelectual de la organización, que la selección debe preservar o enriquecer.”*

“El Objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa.

La selección de recursos humanos se define como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- 1. Adecuación del candidato al cargo,*
- 2. Eficiencia del candidato en el cargo*

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria; pero hay una enorme

gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas, que hacen que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones.

Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

Calcular a priori el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección.

Por ello el proceso de selección debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también un pronóstico de esas dos variables

Es por esto que la selección de personal forma parte importante del proceso de provisión de personal, el mismo que viene de la mano después del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso como la consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento como lo mencionamos anterior mente es una actividad de divulgación, de llamada, de recolección de datos; por tanto, es una actividad positiva y de invitación.

La selección por otra parte es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de decisión, de filtro de entrada, de clasificación y comunicación.

2.4.1 Principios fundamentales de la selección

Los tres principios fundamentales de la selección de personal son los siguientes:

Colocación

Si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

Orientación

Si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que ésta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación. La razón primordial de esta postura parece ser que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos.

Ética profesional

Es necesario insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones, las cuales pueden afectar la vida futura del candidato. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas, siendo esta una gran responsabilidad.

Elementos de la selección técnica Para cumplir con esa pesada responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico.

Vacante

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Para efectos de este texto, se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

Requisición

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al Departamento de Selección de Personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

2.4.2 Entrevista con Recursos Humanos

Es uno de los procesos selección para encontrar al candidato idóneo al puesto de trabajo.

En la entrevista de Recursos Humanos es el momento del contacto personal, donde de una forma individual y directa, el entrevistado tiene la ocasión de convencer al entrevistador de que él es la persona idónea para el puesto, en esta entrevista se analiza puntos en cuanto a lo personal, formativo y profesional del candidato, se realizan preguntas puntuales de acuerdo a su perfil tanto a nivel personal, familiar, profesional, académico y su experiencia de trabajo, también se realizara preguntas tales como: ¿Qué es lo que me motiva a participar del proceso de selección? , ¿Cuales con sus objetivos a corto y largo plazo? entre otras; todos estos puntos deben ser estudiados en relación a las exigencias del puesto.

2.4.3 Entrevista con la Línea de Supervisión

En esta entrevista lo que se busca es ver si se da química con el jefe directo; si está de acuerdo el entrevistador con el candidato podría comentar al área de recursos humanos que la persona me puede aportar, que puede trabajar bien con en la empresa y que puede integrarse bien al equipo después de varias preguntas hechas por el entrevistador, caso contrario se continuaran con las otras entrevistas para ocupar la vacante.

Es decir, se confirma si es que se da esa compatibilidad desde un punto de vista de poder trabajar y estar en capacidad para integrarse al equipo de trabajo.

2.4.4 Fases de la entrevista

Rapport

Este término significa "concordancia", "simpatía"; es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque en

sentido estricto el rapport debe reinar durante toda ésta, un trato cordial ayuda a establecerlo. El propósito del rapport, en otras palabras, es "romper el hielo".

Cima

Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud. Historia laboral. Aquí se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad (jefes), sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce; en resumen, la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

Historia educativa

En esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente, (líder, aplicado, conflictivo, etc.); relaciones con la autoridad (profesores), relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento.

Historia personal

En esta fase se explora también en forma verbal indicadores de la forma cómo maneja y hacia dónde dirige su agresividad (hacia el ambiente o hacia sí mismo).

Tiempo libre

Aquí se está buscando obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal. Proyectos a corto y largo plazo Básicamente se desea conocer cómo pretende proyectarse al futuro, realizarse y auto determinarse el entrevistado en sus metas.

Cierre

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma

y, finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar; lo cual implica un conocimiento por parte del entrevistador del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal; que sienta que "la entrevista valió la pena" y que él no ser aceptado no implica derrota sino, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

2.4.5 Informe de la entrevista

El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. Es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como las siguientes:

- ¿Obtuve la información necesaria antes de la entrevista?
- ¿Pude establecer el rapport?
- ¿Alcancé el objetivo?
- ¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- ¿Logré darle seguridad al entrevistado?
- ¿Conseguí el acercamiento requerido?
- ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
- ¿Presioné al entrevistado cuando fue necesario? Etc.

Además de la autocrítica, es también recomendable establecer un seguimiento del entrevistado, en caso de que se le haya contratado, comparando la valoración que se ha hecho del trabajo del mismo contra las conclusiones establecidas en el resumen de la entrevista.

2.5 Evaluación de Personal

Pruebas que apoyan el proceso de selección:

Dentro del proceso de selección existen Técnicas de Selección, las cuales constan en que una vez que se tiene la información básica respecto al puesto a cubrir o las competencias deseadas, es necesario obtener información respecto a los candidatos que se presentan, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección para conocer, comparar y escoger a los candidatos adecuados.

Las técnicas de selección se agrupan en 5 categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

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

Como se aprecia las técnicas de selección son herramientas claves que permiten identificar las competencias de cada uno de los candidatos con respecto al puesto a ocupar, permitiendo seleccionar un candidato acorde con las necesidades del puesto de trabajo y de la compañía.

Por lo cual esto permite tener un proceso de selección más oportuno ya que se evalúan diferentes aspectos desde los psicotécnicos hasta los conocimientos propios del cargo teniendo una visión más amplia y clara de la importancia de seleccionar un buen candidato que permita el desarrollo de una buena gestión en el momento de seleccionar personal.

2.5.1 Pruebas

- Dinámicas de grupo:

Mediante estas pruebas se evalúa el comportamiento de un candidato dentro de un grupo ante determinadas circunstancias concretas. En ellas se reúne a un grupo reducido de candidatos (entre 8 y 10) bajo el control de uno o varios supervisores, se sugiere la discusión de un tema planteado con un límite de tiempo. Los rasgos a evaluar son entre otros:

- Razonamiento Lógico
- Capacidad de Liderazgo
- Sociabilidad
- Capacidad de comunicación
- Imagen personal
- Capacidad de persuasión
- Capacidad de síntesis/análisis.

- Pruebas Psicotécnicas:

Son pruebas que sirven para evaluar el potencial del candidato. Están especialmente diseñadas para apreciar aptitudes o capacidades. Se pueden dividir en dos grupos:

- *Test de inteligencia:* pretenden medir la capacidad general para resolver problemas de tipo abstracto, lo que se considera un indicador de la eficacia en las distintas áreas profesionales. Plantean problemas de dificultad creciente.
- *Test de aptitudes específicas:* pueden ser verbales y no verbales. Pretenden medir la capacidad en áreas diferentes como: comprensión y fluidez verbal. Razonamiento abstracto, cálculo, razonamiento numérico, razonamiento espacial, razonamiento mecánico, memoria, etc.

- Pruebas de personalidad:

Estas pruebas están diseñadas para apreciar rasgos de personalidad, intereses y valores profesionales entre otros. Se exploran variables como autocontrol, capacidad de mando, introversión, extroversión, etc.

- Pruebas grafológicas:

La grafología, es la ciencia o el arte que estudia el contenido expresivo de la escritura, y a partir de ahí, intenta extraer su significación psicológica. El análisis grafológico suele complementar la interpretación de los datos relativos a vuestra personalidad. Podéis prever que va a utilizarse esta técnica, en aquellas ocasiones en las que se soliciten candidaturas con información manuscrita, o bien os demanden un escrito de unas quince líneas, sobre papel liso, sin rayas, redactado en forma de carta en la que figuren fecha, firma, etc.

- Pruebas de conocimientos:

Son aquellas que evalúan conocimientos propios de una profesión. Sirven para determinar tu rendimiento e idoneidad profesional. Lo que pretenden es averiguar hasta que punto sabes hacer tareas parecidas a las que tendrás que realizar en el puesto al que aspiras; o hasta que punto posees los conocimientos mínimos para desenvolverte bien en esa ocupación.

La realización de las pruebas de trabajo la hace habitualmente el futuro jefe de trabajo a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y la experiencia laboral para el puesto que se exige.

En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tener toda una batería de pruebas debidamente estandarizada, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse en sus labores cotidianas a este paso también se le denomina prueba práctica.

Algunas organizaciones acostumbran hacerlo antes de aplicar las pruebas psicológicas y otras después.

Ejemplo: En el caso de un contador que aspire a algún puesto determinado se le entrega un examen escrito de conocimientos contables.

- Pruebas de rendimiento:

El procedimiento más sencillo y obvio consiste en dar al candidato una muestra del trabajo que debe hacer y pedirle que demuestre su habilidad para ejecutarlo.

Ejemplo: Un mecanógrafo que aspire un puesto deberá escribir a máquina y luego se le calculará la rapidez y las correcciones que tuvo durante la prueba.

A un maquinista se le pide que interprete los planos y que efectúe el reglaje del equipo que tendría a su cuidado.

- Pruebas de inteligencia:

Basándose en el supuesto de que las personas inteligentes y despiertas pueden aprender con rapidez cualquier oficio que podría resultar muy difícil para personas no tan bien dotadas, muchas compañías usan pruebas de inteligencia llamadas a veces de coeficientes de inteligencia.

En cambio para los oficios sencillos y de repetición, la gerencia, a fin de reducir la insatisfacción de los trabajadores, prefiere que la inteligencia del individuo no sobrepase cierto nivel.

Ejemplo: Existen escuelas que realizan estudios el coeficiente intelectual como las de alto rendimiento.

- Pruebas de aptitudes:

Una prueba de aptitud viene a ser una especie de prueba de inteligencia que mide la capacidad total de aprender del candidato, sin embargo los psicólogos han perfeccionado también un gran número de pruebas de aptitud, mucho más especializadas, con el propósito de predecir las probabilidades de que el solicitante pueda aprender oficios específicos.

- Pruebas de interés:

Estas miden el interés del solicitante por ejemplo, si prefiere trabajar al aire libre o bajo techo, con otras personas o con cosas.

Aun cuando suelen usarse para orientación vocacional, las pruebas de interés se usan también en las empresas para determinar la idoneidad del individuo, para oficios específicos. Al mismo tiempo estas pruebas ayudan a predecir si los individuos se van a sentir contentos en estas ocupaciones.

- Pruebas de personalidad:

Estas se parecen mucho a las de interés, por ejemplo, para ninguna de ellas hay un conjunto de respuestas correctas, sin embargo las pruebas de interés tienen más que ver con los empleos que le gusten o no a una persona, mientras que las de personalidad se encaminará a determinar cómo se comportará el candidato en situaciones de tensión interpersonal.

Estas pruebas tratan de evaluar la motivación del individuo, su adaptación a las tensiones de la vida cotidiana, su capacidad para el trato interpersonal y su autoimagen.

-Evaluaciones específicas

En un proceso de selección hay un sin fin de instancias en donde se evalúan competencias, personalidad, potencial y conocimientos

La BEI es una entrevista específica para evaluar competencias, por su extensión y costo no es muy utilizado en la selección por ello se recomienda la entrevista por competencias.

BEI se debe aplicar en:

- La selección de niveles gerenciales.
- Fusiones y adquisiciones, para evaluar competencias de altos ejecutivos, en especial cuando se debe decidir quiénes la persona más adecuada para asumir una posición determinada.
- En fusiones y adquisiciones (nuevamente), para determinar el capital intelectual de una organización.
- En el diseño de planes de sucesión, para elegir a aquellas personas que podrán asumir en el futuro posiciones clave.

Ésta entrevista tiene pro-objetivo evaluar competencias y realizan en cinco pasos:

1. Presentación y explicación del propósito el formato de entrevista y primera exploración sobre la carrera del entrevistado, su educación y sus experiencias laborales previas.

2. Responsabilidad en el trabajo actual. Lograr que el entrevistado describa sus tareas y responsabilidades laborales más importantes.

3. Eventos conductuales. El objetivo central de la BEI es hacer que el entrevistado describa en detalle al menos cuatro historias completas de situaciones críticas.

4. Características para desempeñarse en el puesto actual. Éste paso se divide en dos objetivos.

- Obtener situaciones críticas adicionales sobre temas que se mencionaron de situaciones adicionales sobre temas ya relevados.
- Hacer sentir el entrevistado valorado, al solicitarle su opinión.

5. Conclusiones del entrevistado sobre la propia entrevista. Cerrar la entrevista agradeciendo al entrevistado por su tiempo e información

2.6 Decisión final

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se analiza con a al Jefe Inmediato y al Jefe del Departamento o Gerente de área, para su consideración y decisión final. Se comparan los resultados de estas entrevistas con las predicciones realizadas en la selección y se hacen los cambios y correcciones necesarios para la toma de la decisión.

2.7 Contratación

Es el procedimiento que se lleva a cabo para formalizar la relación laboral con un colaborador que recién ingresará a la empresa, y se refiere a la integración de un expediente documental o file del trabajador en el mismo cuentan con los datos personales y profesionales los mismos que son proporcionados a la empresa.

En la contratación se formaliza con el colaborador mediante la firma de un contrato donde se aceptan las obligaciones y responsabilidades de la empresa y el nuevo empleado, se menciona los días de trabaja, de descanso, el salario que obtendrá, los trabajos que deberá realizar, entre otras condiciones. Esta etapa del proceso es precedida por el reclutamiento y selección que es cuando se captan candidatos que acuden en busca de empleo y de ellos se van seleccionando los mejores según aptitudes y de ahí se selección al candidato con mayores capacidades.

2.8 Inducción

Una vez que se ha elegido a la persona que cubrirá la vacante para la posición, se llevara a cabo lo que es la inducción en la cual se proporcionará a la persona información básica de los antecedentes de la compañía en dicho proceso se observa actitudes, normas, políticas, valores y patrones de conducta que son esperados por la empresa, a esto va asociado la capacitación que es el proceso de enseñar nuevas habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo de una manera eficiente,

Propósito de las Organización.

- ✓ Ayuda al nuevo colaborador a ajustarse a la organización.
- ✓ Proporciona información respecto a las tareas y a las expectativas en su desempeño
- ✓ Ayuda al colaborador a calmar los temores que pudiera que pudiera tener en cuanto al puesto de trabajo

2.8.1 Etapas de Inducción

- ✓ **Primera etapa** : Se proporciona información general Acerca de la compañía
- ✓ **Segunda etapa**: En esta etapa el responsable de es el supervisor inmediato del colaborador en el cual se mencionan las actividades, los requerimientos de la posición, la seguridad que se deberá tener, también es importante que se haga conocer el área de trabajo y a sus colegas.

2.9 Objetivo Gestión del Talento Humano

- Contribuir en el desarrollo efectivo del personal para su crecimiento profesional aportando al proceso de la Compañía al mundo variable y competitivo.

2.10 Importancia de los Recursos Humanos en las Empresas

El capital humano es el factor productivo más determinante para el éxito de la empresa. Este adquiere mayor importancia a medida que la empresa tiene más trabajadores. Las empresas crean un departamento de personal o de Recursos Humanos el cual este encargado de gestionar eficientemente el capital humano de la empresa.

La dirección de Recursos Humanos es un área más importante en una empresa, ya que en este departamento organizan, dirigen, coordinan retribuyen y estudian las actividades de los trabajadores; además es la encargada de la contratación de personal idóneo para la compañía.

Los objetivos de toda empresa es su productividad y como tal es el rendimiento de todo el personal como un solo grupo, mientras que en la administración de Recursos Humanos se tiene en cuenta los objetivos de sus empleados en forma individual.

El personal que integra el área de Recursos Humanos debe estar muy bien capacitado para manejar personas ya que aquí es en donde se hace el proceso de selección de la empresa y debe crear un grupo de trabajo comprometido con la organización, los mismos que deben estar motivados y satisfechos con sus tareas concedidas todo esto para que se aproveche al máximo los recursos de la compañía; Recursos Humanos es donde se lleva a cabo el inicio y el fin de una contratación de personal, es por esto que el objetivo fundamental de la Administración de Recursos Humanos es contribuir al éxito de la empresa. Por este motivo la gestión del área es conducir el enriquecimiento y satisfacción de sus trabajadores como medio fundamental para alcanzar las metas propuestas por la organización.

2.11 Pasos de selección de personal por Martha Alles (2006)

Una vez que la decisión de cubrir una posición está tomada y se ha recolectado toda la información necesaria sobre el perfil, la persona responsable de llevar a cabo o dirigir el proceso de selección debe planear como realizarlo. Lo importante es que el proceso de selección no pierda de vista su objetivo principal: cubrir la posición con quien más se adecue a los requerimientos definidos.

En el proceso de selección participa una consultora que tiene que presentar candidatos y los especialistas de Recursos Humanos.

Planificación: es el primer insumo formal en el proceso de adquisición de nuevos recursos humanos y su función es tomar datos del plan empresarial, estratégico y el mercado.

Planear en selección; significa identificar los pasos adecuados en cada caso, precisar tiempos aproximados y estudiar costos.

Para una correcta planificación se verá primero cuales son los pasos de un proceso completo de reclutamiento y selección:

1. Necesidad de cubrir una posición
2. Solicitud del personal

3. Revisión de la descripción del puesto
4. Recolección de información sobre el perfil requerido
5. Análisis sobre eventuales candidatos internos
6. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no
7. Definición de las fuentes de reclutamiento
8. Recepción de candidaturas
9. Primera revisión de antecedentes
10. Entrevistas
11. Evaluaciones específicas y psicológicas
12. Formación de candidaturas
13. Confección de informes sobre finalistas
14. Presentación de finalistas al cliente interno
15. Selección de finalistas al cliente interno
16. Negociación
17. Oferta por escrito
18. Comunicación a postulantes fuera del proceso
19. Proceso de admisión
20. Inducción

2.12 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

Según David McClellan “Las competencias son el conjunto de características intrínsecas del individuo, que se demuestran a través de la conducta y que están relacionadas con un desempeño superior/exitoso en el trabajo.”

“Las competencias son características de las personas que alcanzan los resultados esperados en su puesto mediante un desempeño excelente.”

Levy-Leboyer,(1997), define a las competencias como: “son repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”. En línea con lo planteado en esta definición se puede asegurar que las características de las personas, compuesta por sus destrezas, habilidades, conocimientos actitudes y valores; sumado a la naturaleza del puesto de trabajo que se está ejecutando determinaran un desempeño superior en sus resultados.”

ICEBERG DE LAS COMPETENCIAS

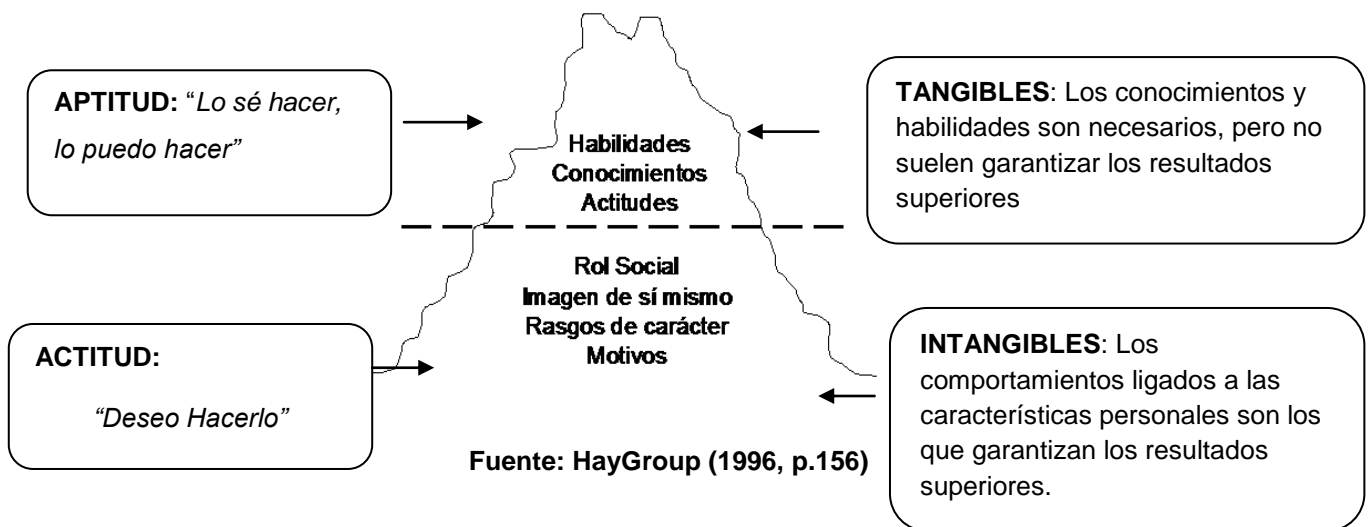


Figura N° 2

Como se puede observar en la figura indicada se puede deduce que el término competencias tiene dos significados:

- A.** Capacidades y conocimientos que se pueden adquirir mediante el estudio, la experiencia y la práctica.
- B.** Rasgos de carácter con raíces más profundas, y cualidades personales poseídas por los trabajadores, que son más difíciles de desarrollar y cambiar.

2.12.1 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Como consecuencia las competencias son un modelo aplicable de cualquier tipo de organización ya que las mismas facilitan la generación de valor para su entorno, así como riquezas para la organización, la misma debe disponer de un Talento Humano que le permita mantenerse competitiva. Por consiguiente aplicar el Modelo de Competencias dentro de la Administración del mismo, garantizará el personal idóneo en cada puesto de trabajo, con sus consecuentes beneficios para la gestión que desarrolla.

Las competencias son atributos que disponen las personas y les permite diferenciarse de sus pares al momento de ejecutar determinada tarea, por lo tanto identificar las competencias necesarias para la ejecución de un puesto de trabajo, permitirá seleccionar los candidatos ideales que mejor desempeñaran esa función.

Las competencias son la unión de características individuales internas de las personas y las cualidades que se requieren para llevar a cabo actividades específicas en los diferentes puestos de trabajo que dispone una organización.

Para concluir las competencias son la combinación de características internas subyacentes de las personas, representadas por los rasgos de carácter, motivaciones, concepto de sí mismo y visión de su rol en la sociedad. Sumados a los conocimientos y cualidades adquiridos con el estudio y experiencia, representados por las habilidades, conocimientos y actitudes.

2.12.2 NIVELES DE LAS COMPETENCIAS

Los niveles de cada competencia van determinados en el diccionario estipulado

- **Nivel A:** Básico: Se requiere que el cargo maneje los principios generales y nociones básicas de la competencia.

- **Nivel B:** Medio: Se requiere que el cargo además de manejar conceptos básicos, conozca de su aplicación y funcionamiento. Utilice en situaciones sencillas.
- **Nivel C:** Superior: Se requiere que el cargo demuestre un conocimiento sólido de la competencia y aplicarla en situaciones de mediana complejidad.
- **Nivel D:** Avanzado: Se requiere un conocimiento profundo de la competencia, que permita un buen grado de efectividad en la aplicación de la misma. Puede utilizar estos 'conceptos en situaciones complejas.

2.12.3 PERFILES POR COMPETENCIAS

Los perfiles de puestos han sido creados para identificar las funciones esenciales y la responsabilidad de cada cargo en las instituciones. Al mismo tiempo, permite la integración de recursos humanos asegurando, que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos.

“La definición de los perfiles se basa en conocer los requisitos y cualificaciones personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Son algunos de los aspectos que la definición del puesto debe ofrecer para la planeación exitosa de Recursos Humanos”.

“Los perfiles de puestos significa tener una visión objetiva de las características comporta mentales necesarias para tener éxito en el desempeño de ese puesto”

Mondy y Noe, (1997), “La descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”.

Chiavenato, (1999) añade: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.

En general, el perfil de cargos presenta el contenido detallado de las funciones, y las especificaciones en cuanto a las características personales que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, entre otros.

Por otra parte la definición de puestos permitirá:

1. Desarrollar metas de desempeño para cada puesto
2. Diseñar entrevistas apropiadas para los candidatos
3. Determinar si un candidato está calificado para realizar las actividades descritas
4. Calificar y evaluar la estructura de recursos humanos de la organización

2.13 EVALUACION DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño laboral es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento.

Uno de los usos más comunes de estas evaluaciones es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales. La información obtenida sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

2.13.1 Importancia de la evaluación del desempeño

- Permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar.
- Ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación
- Detectar errores en el diseño del puesto
- Permite implantar nuevas políticas de compensación.
- Ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo
- Mejora el desempeño

2.14 PLANES DE CARRERA

Wayne y Noe (2009) definen al "Plan de Carrera" como un "Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos."

Un Plan de Carrera es un método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes, que se fundamenta en la colocación del colaborador en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos de exigencias mayores. En la práctica son muy pocas las empresas que ya han incorporado los Planes de Carrera dentro de su planificación de largo plazo, aunque la formalización de

muchas empresas en procesos de crecimiento, están incorporando profesionales en el área de desarrollo humano lo cual nos permite observar un mejor futuro para la implementación de Planes de Carrera siempre y cuando cuenten con el apoyo de la alta dirección. Un Plan de Carrera debe estar incorporado en la Cultura Corporativa para fortalecer la Estrategia de la organización.

Una gran parte de la planeación para el reclutamiento, la selección y la evaluación de rendimiento del personal se hace con claras necesidades de la organización. En un sistema ideal para la planeación y el desarrollo de los Recursos Humanos, los individuos buscarán acoplar sus necesidades y motivaciones con los de la organización para lograr el desarrollo de su carrera cuando las intenciones son mantenerse dentro de esta.

Para que exista el ambiente adecuado para desarrollar Planes de Carrera deben existir indicios tales como:

- ✓ Satisfacción del trabajo y lo que este representa en el día a día,
- ✓ Estabilidad laboral,
- ✓ Mantenimiento sostenido de igualdad de oportunidades,
- ✓ Apoyo de las líneas superiores de liderazgo,
- ✓ Difusión de las oportunidades y proyecciones futuras,
- ✓ Verdadero interés del colaborador en la organización, es decir amor por la camiseta,
- ✓ Verdadero interés del directorio, accionistas o propietarios de la organización en el capital humano,
- ✓ Que el trabajo provea en cada individuo de verdadera satisfacción.
- ✓ Verdadera responsabilidad social
- ✓ Unidad de dirección en el tiempo.

Para la implantación de un plan de carrera, conviene tener en cuenta algunos puntos:

- ✓ Los Recursos Humanos contratados por la Empresa pertenecen a la Organización. No son propiedad de una Unidad o Departamento determinado.
- ✓ Requiere del mando un auténtica Gestión de Personal, administrando, evaluando motivando y movilizand o Recursos Humanos.
- ✓ La profesionalidad que van a desarrollar tanto mandos como técnicos y comerciales, va a ser mayor, con lo que supone de oportunidad para el individuo y de riesgo para la Empresa.
- ✓ La planificación de los Recursos Humanos internos no puede aislarse de la planificación de la entrada de nuevo personal.

2.14.1 Objetivos de un Plan de Carrera

Desarrollo profesional de las personas con alto potencial, mediante la planificación de acciones en materia de:

- ✓ Gestión de Personal.
- ✓ Formación.
- ✓ Rotación.
- ✓ Promoción.

La cobertura de la Organización del puesto en el tiempo planificado, por la persona adecuada.

La dotación a la Dirección de un Sistema que permita una Gestión planificada de las personas de Alto Potencial.

La garantía para la Empresa de que, por una parte, existirá una cobertura de los puestos Directivos y, por otra parte, las personas de Dirección tendrán una dinámica de desarrollo.

Etapas de una carrera: Son las fases por las que pasa una persona en su trayectoria profesional. Considerando el ciclo vital podemos decir, en general, que la persona pasa por cuatro grandes etapas:

Exploración (hasta los 25 años): Abarca la infancia, adolescencia y juventud, hasta finalizar los estudios superiores y encontrar un puesto de trabajo estable en el que piensa finalmente que puede desarrollarse profesionalmente.

Establecimiento (de 25 a 45 años). Es una etapa en la que se define el curriculum profesional de la persona a través de las diversas experiencias profesionales por las que pasa. El Plan de carreras profesionales debe ayudar a que la trayectoria de todo aquel que entre en "carrera" sea trayectoria de ganador, es decir, que cada experiencia haya supuesto un ensayo y un avance. Estos ciclos se sitúan entre 3 y 5 años.

Mantenimiento (de 45 a 65 años). Se supone que la persona con un desarrollo "ganador", hacia los 45 años ha llegado a una madurez de carrera y lo normal es que se mantenga, mediante un reciclaje personal y profesional, poniendo en funcionamiento su sabiduría y su experiencia. Puede pasar, que piense haber llegado a lo máximo en su vida y que deje de reciclarse, estancándose. También puede suceder que la persona busque una nueva dimensión profesional, entrando en una etapa de crecimiento a través de un cambio cualitativo.

Declive (a partir de los 65 años). Coincide con el retiro. En algunas sociedades organizan el paso de competencias, compaginando la salida paulatina de veteranos con la entrada de jóvenes solapándose en los puestos, de tal manera que no se prescinda de la noche a la mañana de todo el bagaje, que ha acumulado el veterano durante su carrera en la empresa.

2.15 Necesidades de Capacitación

Las necesidades de capacitación es la falta o carencia de conocimientos, habilidades y actitudes que requieren los trabajadores para desempeñarse efectivamente en sus actuales y futuros cargos

2.15.1 Diagnóstico de Necesidades

La determinación de estas necesidades es la parte fundamental del proceso capacitador que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecerlos acciones a considerar.

Indicios posibles que puedan indicar o sugerir una necesidad de capacitación son:

- Baja producción, normas de rendimiento, utilización de máquinas y equipos
- Aumento en la tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo, desperdicio.
- Aumento en demoras, disputas, quejas de clientes, problemas de reclutamiento.
- Tiempo demasiado prolongado para ejecutar los trabajos o para la utilización de máquinas y equipo.

La capacitación que surja de los problemas anteriores se reconoce como capacitación reactiva, ya que proviene de hechos y dificultades presentes.

Las características del diagnóstico de la empresa permiten flexibilidad en su aplicación, ya que se puede realizar como una revisión periódica, semestral o anual buscando siempre la calidad y confiabilidad de los resultados, los cuales dependerán sustancialmente de la veracidad de la información.

2.15.2 Factores que provocan necesidades de capacitación

- Expansión de la empresa o ingreso de nuevo empleados
- Trabajadores transferidos o ascendido
- Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo
- Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales de la empresa
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

Los cambios que genere la empresa provocarán futuras necesidades de capacitación, a ésta se le reconoce como capacitación proactiva, ya que se adelanta a los problemas y trata de prever resultados que fortalecerán a la organización.

No obstante, independientemente del tipo de necesidad, momento y situación que la genera, los beneficios y resultados a obtener son, entre otros:

Para la organización:

- Localización de necesidades reales a satisfacer.
- Crear mejor imagen de la empresa.
- Mejora la relación jefe subordinado
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.
- Determinación de perfiles de puesto y/o actualización de los mismos.
- Identificación clara del universo a capacitar, número de trabajadores, áreas y puestos.
- Definición de objetivos y metas concretas factibles de alcanzar.
- Estructuración de un programa de trabajo con tareas definida.
- Determinación de los recursos que serán necesarios para la realización de las acciones que se programen.

Para los colaboradores:

- Elimina los temores de incompetencia.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Desarrolla un sentido de progreso

CAPÍTULO III

3.1 MARCO INSTITUCIONAL

3.1.1 LA EMPRESA BANCO CAPITAL

Banco Capital, en una empresa financiera que se fundó en Ibarra en el año 1993 bajo el nombre de Sociedad Financiera CORFINSA, que fundamenta sus relaciones con sus clientes sobre la base de la mutua confianza y fiabilidad. Esta institución no es solamente un socio contractual de sus clientes sino que principalmente se considera preservadora de sus intereses patrimoniales; es decir que se hace responsable de sus depósitos e intereses individuales.

Para CORFINSA toda su trayectoria ha sido de importantes realizaciones, de objetivos cumplidos, con un excelente desempeño económico y financiero. A pesar de las crisis económicas y políticas del país, CORFINSA, se mantiene sólida y puede mirar al futuro con la confianza que nuestros valores y nuestro pasado nos confieren durante su trayectoria Corporación Financiera S. A. CORFINSA ha aumentado significativamente su base patrimonial, creció fuertemente en el nivel de negocios y operaciones, mantiene una situación de solvencia, y ha obtenido excelentes utilidades y resultados positivos. En el tiempo que llevan de operaciones cree que uno de los logros más importantes ha sido el ser acreedores de la aceptación y confianza del público, lo que se evidencia por el alto monto y nivel de operaciones alcanzado. En la actualidad posee activos por 40 millones de dólares, la cartera de crédito alcanza los 29 millones de dólares, su patrimonio asciende a la suma de 5 millones de dólares y el capital pagado es de 4 millones de dólares.

A Septiembre del año 2004 Corporación Financiera S. A. CORFINSA obtuvo nuevamente la calificación de Riesgo AA otorgada por la Calificadora de Riesgos Humprhreys S. A. ubicándose entre las mejores instituciones financieras del país.

El día 2 de marzo de 2007 cambia su razón social a Banco Capital S.A, con un capital inicial de \$ 5 millones a uno de \$ 10 millones. Se ha especializado en la

financiación de la compra de vehículos; tiene alrededor de 8.000 clientes activos y oficinas en Ibarra, Otavalo, Quito, Guayaquil, Cuenca.

Para el año 2011, el total de los ingresos operativos netos aumentó en 23.73%, pasando de USD 8,839.32 a USD 10,937.24.

Actividad

Tomando como referencia Banco Capital S.A. se puede considerar como una institución de inversión, desarrollo y consumo, que lleva a cabo los negocios con sus clientes.

Los principales servicios que presta esta organización son:

- Cuentas de Ahorros
- Cuentas Corrientes
- Inversiones
- Financiamiento Automotriz
- Créditos Comerciales y de Consumo
- Compra de Cartera (Factoring)
- Arrendamiento Mercantil (Leasing)
- Líneas de Crédito con la Corporación Financiera Nacional
- Red Servipagos
- Red de Cajeros Automático.

3.2 MISIÓN

Proveer una gama de servicios de calidad orientados a satisfacer las necesidades financieras de sus clientes, basadas en un proceso de constante innovación, con un servicio personalizado y transparente. Su gestión está centrada en el cliente y orientada hacia la productividad.

3.3 VISIÓN

Ser el mejor banco, basado en altos índices de calidad, solvencia, eficiencia, rentabilidad y servicio.

3.4 DETERMINACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS VALORES

a) Integridad:

Mantener una actitud consistente, ética, honesta, responsable, equitativa y proactiva hacia el trabajo y hacia la sociedad en la cual nos desenvolvemos, para contribuir al desarrollo económico de la organización, la sociedad y el país

b) Compromiso:

Mantener un compromiso integral con nuestros actuales y potenciales clientes, enfrentando los retos y oportunidades con actitud, eficiencia y eficacia.

c) Orientación al cliente:

Se trabajará estrechamente con nuestros clientes, enfocados a cubrir sus necesidades, colmar sus expectativas y aumentar su satisfacción.

d) Confiabilidad:

Ser confiables al satisfacer las necesidades de nuestros clientes en el tiempo adecuado y servicios de calidad, diseñados a la medida de sus necesidades.

e) Confidencialidad:

Obtener la confianza de nuestros clientes, manejando honestamente nuestros negocios, actuando de manera congruente entre lo que somos, decimos y hacemos.

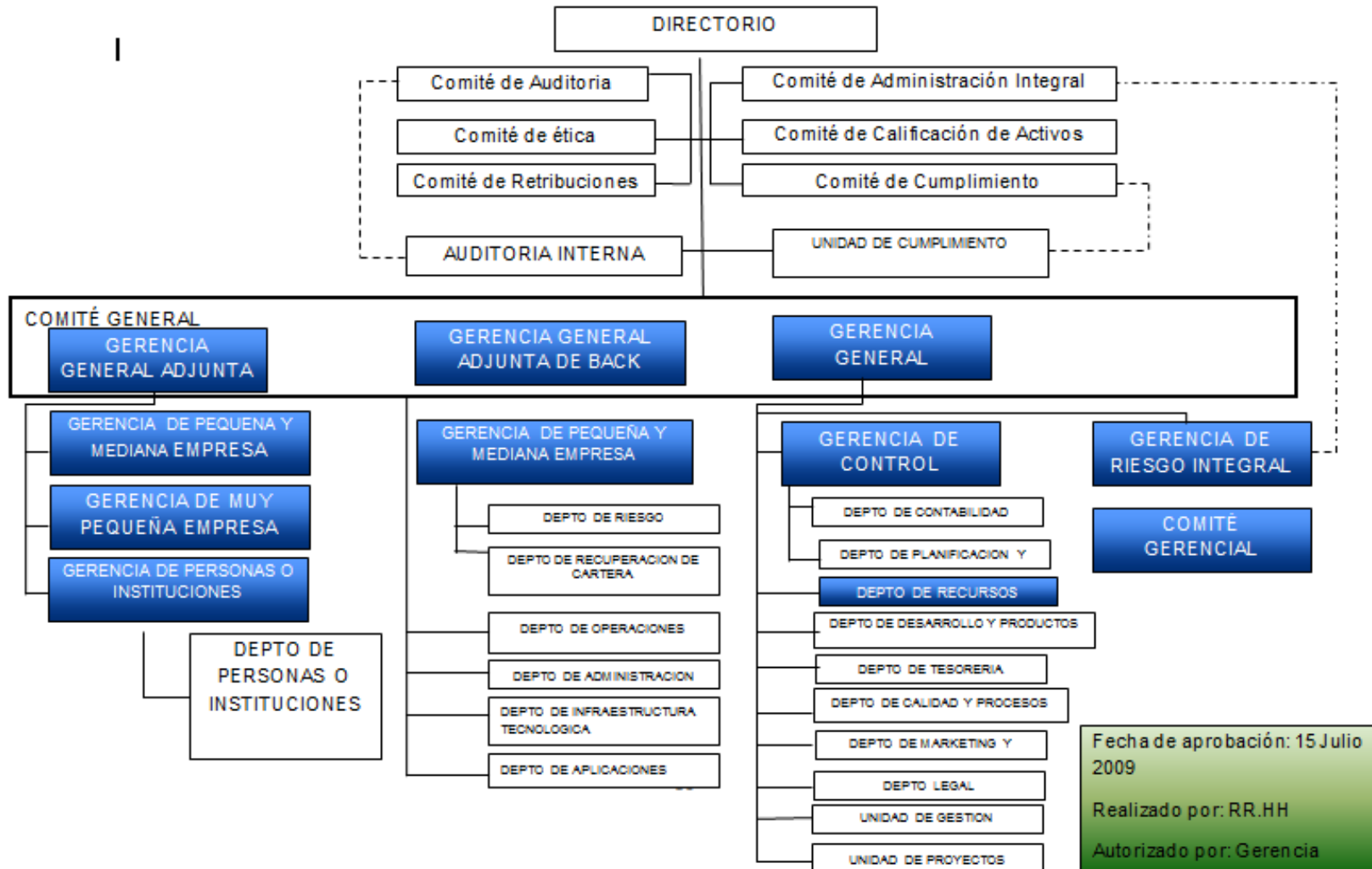
c) Calidad:

Cumplir con la excelencia de nuestros servicios que conducen a la satisfacción de nuestros clientes.

3.5 POLÍTICAS EMPRESARIALES

- ✓ Desarrollar las capacidades y habilidades competitivas e intelectuales de los colaboradores lo que garantizara la calidad de los servicios que ofrece Banco Capital a nuestros actuales y potenciales clientes.
- ✓ Seleccionar a personas idóneas para las distintas áreas de la Institución.
- ✓ Promover un sistema de información de mercado que facilite suministrar un flujo continuo de información, sobre precios, gastos publicitarios, ventas, competencia, comportamiento del consumidor, tendencias del mercado
- ✓ Incorporar promociones de servicio para crear un impacto directo sobre el cliente para obtener mayor demanda en el mercado
- ✓ Impulsar una evaluación integral para los colaboradores de Banco Capital para alcanzar un mejoramiento continuo en las diferentes áreas de la Institución.
- ✓ Establecer objetivos en relación a los precios para diferenciarlos de nuestra competencia.
- ✓ Alcanzar un posicionamiento del servicio que ofrece Banco Capital que sea compatible, aceptable y relevante para cumplir con las necesidades del cliente.

3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fecha de aprobación: 15 Julio 2009
 Realizado por: RR.HH
 Autorizado por: Gerencia

3.7 Situación diagnóstico

3.7.1 Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos tiene como objetivo orientar los subsistemas de departamento en cada sucursal que tiene la institución, cuya responsabilidad es planificar, organizar y administrar el personal que labora en Banco Capital, los diferentes subsistemas que tiene el área son:

Reclutamiento y Selección: Analiza, planifica y ejecuta los procedimientos adecuados para el ingreso de personal al Banco.

Capacitación: Diseña e implementa programas de entrenamiento, con el objetivo de desarrollar las habilidades relacionadas con el desempeño del personal.

Comunicación: Difunde a nivel interno de la empresa las informaciones emanadas por la Presidencia del Banco conjuntamente con la Presidencia Ejecutiva, así como aspectos generales inherentes al área, además se encarga de la generación a tiempo de los reportes y controles del personal es decir descuentos por falta de cumplimiento, o inasistencias a través de ello, sirven de soporte a la unidad de Contabilidad.

3.8 Diagnóstico organizacional del subsistema de reclutamiento y selección tanto interno como externo

Actualmente en Banco Capital se toma en consideración los siguientes pasos para una selección de personal tanto interno como externo.

a) Reclutamiento interno. El reclutamiento interno se enfoca en los actuales colaboradores de la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

El reclutamiento interno se lleva a cabo a través de oferta de ascensos (cargos más elevados y, en consecuencia, más complejos, pero en la misma área de actividad de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades y conocimientos de la persona y están situados en otra área de actividad en la organización).

Reclutamiento externo. El reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato deseado – donde quiera que se encuentre – y atraerlo a la organización.

Preselección. Este paso permite evaluar si las hojas de vida o solicitudes de empleo que se revisan cumplen o no con la vacante. Por lo tanto se selecciona a los candidatos que se acercan más al cargo.

Selección. Es el proceso de elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización.

Entrevista. La entrevista es la herramienta por excelencia de la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto vacante.

La entrevista es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua, y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación.

Durante la situación de entrevista, ambos participantes tienen su rol y deben actuar dentro de él, estableciendo un canal de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar.

Responsabilidades

Es responsable de la administración de este procedimiento, la Jefatura de Recursos Humanos, en coordinación con las Gerencias o Jefaturas de área.

3.9 Políticas de selección de personal

- El Jefe de Recursos Humanos será la persona que administre el subsistema de selección de personal.
- Sin excepción, todos los candidatos se someterán al proceso de selección y a todas sus fases.
- Los integrantes del equipo de Recursos Humanos serán los responsables del manejo, mantenimiento y optimización del subsistema.
- Es responsabilidad exclusiva del área de Recursos Humanos la aplicación de la primera entrevista y serán los encargados de entrenar a las gerencias y jefaturas en la aplicación de las diferentes herramientas.
- Se iniciará el proceso de selección una vez que el Requerimiento de Personal sea aprobado por el Jefe Directo. En el caso de que sea una creación de cargo, adicionalmente el requerimiento deberá ser aprobado por la Gerencia General, caso contrario este campo será anulado.
- El Requerimiento de personal debe presentarse con oportunidad, dando un plazo mínimo de 20 días y máximo de 30 días laborales para la contratación del personal solicitado, a partir de la fecha de recepción del Requerimiento en el área de Recursos Humanos.
- Todo candidato deberá presentar su hoja de vida actualizada previo a la primera entrevista.
- Se prestará mayor atención al reclutamiento interno para procesos de selección que estimulen el desarrollo profesional de los colaboradores de BANCO CAPITAL.
- La empresa admitirá personal sin distinción de raza, credo, género, discapacidad ni posición económica o social.
- Se considerarán candidatos extranjeros previa autorización del Jefe de Recursos Humanos junto a la presentación de la documentación legal pertinente.
- Se aceptarán pasantías para los diferentes puestos o áreas a través de convenios con las mejores universidades del país, siempre y cuando posean las características requeridas para ser considerados potenciales

candidatos en futuros procesos de selección y que además cumplan con las exigencias legales establecidas en el Código Civil.

- No podrán ser contratados familiares de empleados que ya trabajen en BANCO CAPITAL
- En ningún caso se contratarán personas menores a 18 años de edad.
- No serán admitidos en la compañía postulantes con antecedentes penales, sindicales o de afiliación política activa.
- No se admitirá personal cuyos antecedentes laborales no sean claros y aquellos casos de despidos (a excepción de reestructuraciones comprobadas) o vistos buenos.
- No se admitirá el reingreso de ex trabajadores a la empresa sin previa autorización del Jefe de Recursos Humanos.
- No ingresará ningún candidato que no haya cumplido con todos los pasos del proceso de selección y la documentación pertinente a fin de cumplir con las responsabilidades legales establecidas por el Código de Trabajo y leyes conexas.

3.10 PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN BANCO CAPITAL

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
Solicitante	1.	Envía el Requerimiento de Personal con la firma de autorización del Jefe Directo.
Jefe de Recursos Humanos	2.	Aprueba el Requerimiento de Personal.
Colaborador de Recursos Humanos	3.	Se reúne con el área solicitante para determinar el cronograma de trabajo a manejarse.
	4.	Inicia el proceso de reclutamiento interno o externo.

RECLUTAMIENTO INTERNO	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Colaborador de Recursos Humanos	Realizará la difusión de las vacantes producidas, a través de las carteleras, el correo electrónico u otro

	<p>medio de comunicación interna de BANCO CAPITAL, a fin de que los empleados tengan conocimiento de las oportunidades que se presentan.</p>
	<p>Realizará el análisis de las aplicaciones internas al nivel salarial de la persona que ha aplicado para confirmar que su salario actual no sea mayor al ofertado por la posición nueva.</p> <p>Los participantes interesados deberán cumplir con las siguientes condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estar en su posición actual por el lapso de un año como mínimo. • Participar en un solo proceso de selección a la vez. • Llenar el formato: Ficha de Selección Interna, diligenciar la firma de su jefe directo actual la cual recomienda al candidato para que participe en el proceso de selección.
	<p>Paralelamente a la selección interna se iniciará el proceso de selección con participación de candidatos externos.</p>

NOTA: En el caso de que el candidato seleccionado sea interno, el cliente interno (Jefe del área que solicita el personal nuevo) diligenciará el FORMATO DE TRASLADOS, ASCENSOS O INCREMENTOS SALARIALES y lo entregará oportunamente al área de Recursos Humanos.

RECLUTAMIENTO EXTERNO	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Colaborador de Recursos Humanos	<p>En caso de realizar un reclutamiento externo las fuentes de mayor uso serán las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anuncio de prensa. • Páginas Web destinadas al reclutamiento de personal (bumeran.com). • Centros Educativos Institutos y Universidades.

	<ul style="list-style-type: none"> • Base de Datos. • Red de contactos. • Referidos de los empleados.
--	--

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
Colaborador de Recursos Humanos	5.	Preselecciona el número de candidatos necesarios por la vacante
	6.	Solicita a todos los candidatos preseleccionados que llenen el formato SOLICITUD DE EMPLEO.
	7.	<p>Evalúa a los candidatos a través de la entrevista inicial y la aplicación de pruebas psicotécnicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el caso de ser necesario se utilizará la herramienta llamada assessment center, en la cual el Jefe Inmediato será quien genere el caso a resolverse y Recursos Humanos validará el mismo para su aplicación y evaluación del cargo.
	8.	Verifica las referencias laborales según el formato de Verificación de Referencias.
Colaborador de Recursos Humanos	9.	En el caso de que el área lo requiera, genera el informe correspondiente de los candidatos de la terna finalista y lo presenta al Jefe Directo.
Colaborador de Recursos Humanos	10.	Coordina las entrevistas entre los candidatos y el área requisitoria.
Jefe Directo	11.	Realiza la entrevista, con el Formato de Evaluación de Entrevista y selecciona al candidato idóneo, luego del análisis respectivo y comunica a Recursos

		Humanos su decisión.
Colaborador de Recursos Humanos	12.	Informa al candidato seleccionado sobre la contratación y solicita los documentos de requisito para el ingreso establecidos.
	13.	Revisa los documentos de ingreso entregados por el candidato seleccionado y crea el file del nuevo empleado.
	14.	Comunica al seleccionado la fecha de ingreso y coordina ésta con el área requisitoria.
	15.	Genera el anuncio organizacional informando la vinculación del nuevo colaborador

CAPITULO IV

4.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Definición: “Investigación de campo: Se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones para obtener una información más relevante a un situación. ”

En este caso la investigación de campo se aplicó en Banco Capital a las y los colaboradores de la empresa para obtener un resultado fidedigno de cómo mejor la selección de personal.

4.2 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Se realizará un diagnóstico de los conocimientos que tienen los colaboradores de la organización sobre el proceso la selección de personal basado en competencias para lo cual se aplicará una encuesta previamente elaborada, y debidamente estandarizada.

Para la investigación el proceso de recolección de información se lo ejecutará en las oficinas de Banco Capital considerando así una fuente de información útil para elaborar el Diseño de Selección por Competencias.

4.3 POBLACIÓN – MUESTRA

El tamaño de la muestra se calcula con la siguiente formula

$$n = \frac{z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

n: Es el tamaño de la Muestra (Número de muestras que necesitamos)

- Z: margen de confiabilidad 95% (expresado en desviaciones estándar)

- equivalente a 1.96)
- e: error de estimación (error permisible por unidad del 0.5%)
- N: Población (universo a investigar)
- P: Probabilidad de que el evento ocurra 50%
- Q: Probabilidad de que el evento no ocurra 50%

Remplazando los valores de la formula tendríamos

$$Z = 1.96$$

$$N = 150$$

$$P = 50\%$$

$$Q = 50\%$$

$$e = 0.05\%$$

$$n = \frac{z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 50\% \cdot 50\% \cdot 150}{0.05\%^2(150 - 1) + 1.96^2 \cdot 50\% \cdot 50\%}$$

$$n = \frac{144.06}{1.333}$$

$$n = 108$$

4.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Con los resultados alcanzados se procesará la información, se evaluarán las respuesta de cada pregunta en la encuesta aplicada, con esta información se efectuará un análisis de los datos adquiridos, realizando gráficos con sus

debidas especificaciones de las respuestas obtenidas por el personal del Banco.

Encuesta de conocimientos sobre el “Diseño de selección de personal por competencias

Para realizar un diagnóstico objetivo y real del procedimiento actual que se lleva a cabo en Banco Capital sobre el Diseño de selección de personal por competencias se aplicará una encuesta para medir el nivel de conocimientos del procedimiento actual que tiene el área de Recursos Humanos.

Para determinar las posibilidades de optimizar y utilizar una nueva herramienta para la Selección de personal por competencias se aplicará dicha encuesta a 108 personas que trabajan en la organización siendo esta una muestra representativa de un total de 150 personas.

CAPITULO V

5.1 SITUACIÓN DIAGNÓSTICO

5.1.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) fortalezas y debilidades del departamento de Recursos Humanos.

Para el diseño de selección de competencias es importante conocer cuáles son las fortalezas y debilidades del área, lo que ayudara a la elaboración del sistema.

Con la matriz (EFI) se obtiene un conocimiento más amplio de la situación actual de la Institución sobre los procedimientos que se llevan a cabo, y así, se podrá determinar las limitaciones que tiene el departamento de Recursos Humanos, con el fin de proponer adecuadas y oportunas estrategias en la selección de personal.

Para la elaboración de esta matriz es necesario tener la participación de la Jefatura de Recursos Humanos como también de los asistentes del área.

Tras el análisis de las debilidades y fortalezas del departamento a estos factores se les ubico el peso respectivo que va desde 1 hasta 99 dando una sumatoria de 100 entre todos los factores, después se procedió a evaluar dichos factores con la siguiente escala:

Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad mayor	2
Debilidad menor	1

MATRIZ EFI

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Apoyo de la alta gerencia, tanto la presidencia ejecutiva como la presidencia del Banco	0.2	4	0.8
2. Facilidad para la utilización de herramientas tecnológicas	0.1	3	0.3
3. Facilidad para proponer cambios de políticas y normas a nivel nacional en cuanto al recurso humano	0.1	4	0.4
4. Se cuenta con un jefe de área en el departamento de recursos humanos	0.1	3	0.3
	0.15	3	0.45
DEBILIDADES			
1. Falta de organización y planificación en las actividades del área	0.05	2	0.1
2. Rotación del personal	0.05	2	0.1
3. No existe políticas salariales	0.1	2	0.2
4. Procedimientos deficientes en selección de personal	0.1	2	0.2
5. Poco presupuesto para el área	0.05	2	0.1
TOTAL	1.00		2.95

Una vez que se ha calificado los factores (fortalezas y debilidades), se multiplican el peso por la calificación, dando como resultado un peso ponderado cuya suma no puede ser mayor a 400.

El resultado que se obtiene de la matriz se interpretara de la siguiente manera.

Si el resultado es mayor a la media (250), quiere decir que existen más fortalezas que debilidades y si por el contrario el puntaje es menor, existen más debilidades que fortalezas. Para el caso en el que el puntaje sea igual a la media esto da como resultado que está equilibrado tanto las fortalezas con las debilidades.

Este tipo de matriz es recomendable utilizarla para realizar un análisis interno ya sea de un área o de la empresa en general.

5.2 Importancia del proceso de reclutamiento y selección para Banco Capital.

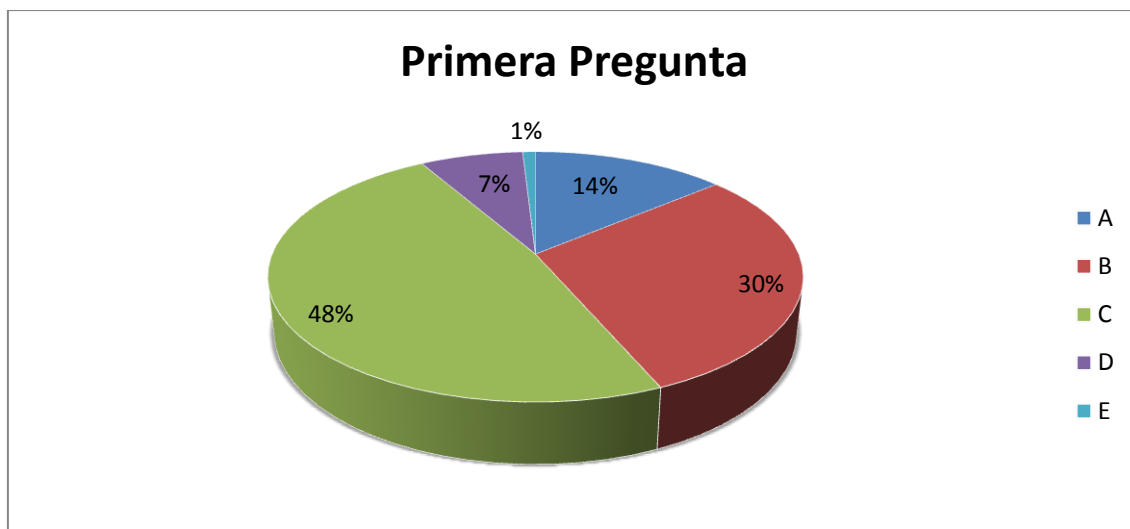
El proceso de reclutamiento y selección, consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se obtienen aspirantes para ocupar un puesto y posteriormente se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante, utilizando una serie de herramientas.

Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne.

Este proceso implica comparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de Recursos Humanos y la organización no logra los objetivos determinados anteriormente, así mismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

5.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

1.- Existe un procedimiento para reclutar y seleccionar al personal en la Institución



	N°	%
A. Totalmente de acuerdo.	15	13.88
B. De acuerdo.	32	29.62
C. En desacuerdo.	52	48.14
D. Total desacuerdo.	8	7.40
E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación	1	0.92
TOTAL	108	100

El reclutamiento es un procedimiento el cual permitirá atraer aspirantes potencialmente calificados a ocupar posiblemente la vacante que existe en el Banco.

Análisis de los resultados

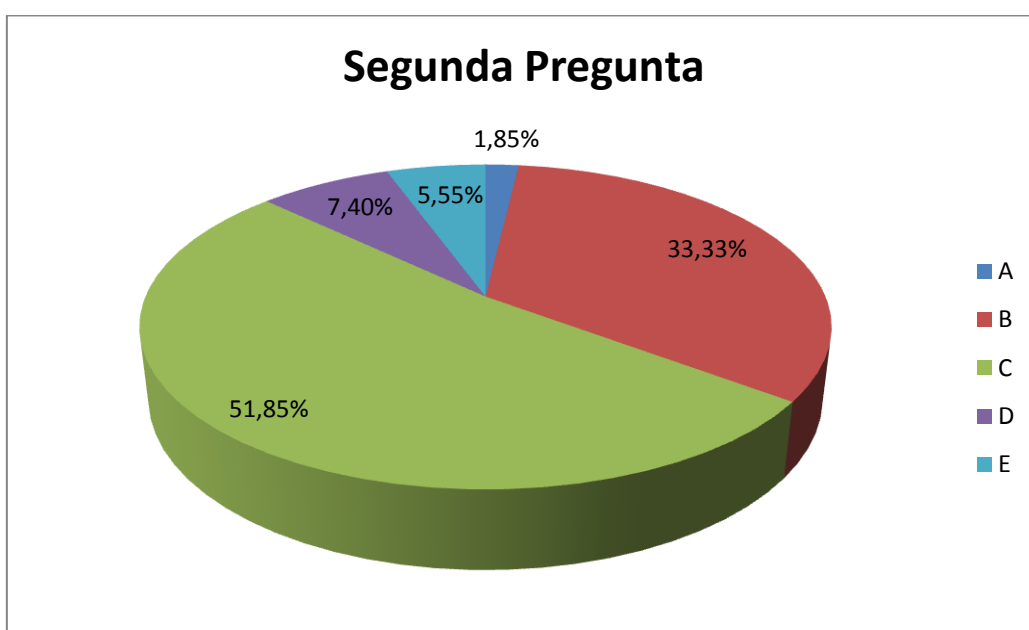
De 108 encuestados, 15 que corresponden al 13.88% están totalmente de acuerdo con el procedimiento para reclutar y seleccionar al personal, 32 que equivalen al 29.62% responden estar acuerdo, 52 equivalen al 48.14% están

en desacuerdo, 8 que equivale a 7.40% responden que están en total desacuerdo y 1 corresponde al 0.92% responde que la pregunta no aplica a su situación.

Conclusión

Al existir mas de 50% de opiniones conforme a la pregunta indica que no existe un procedimiento definido o que si existe es probable que no ha sido debidamente aplicado.

2.- Banco Capital cuenta con descriptivos de cargos actualizados



	N°	%
A. Totalmente de acuerdo.	2	1.85
B. De acuerdo.	36	33.33
C. En desacuerdo.	56	51.85
D. Total desacuerdo.	8	7.40
E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación	6	5.55
TOTAL	108	100

Descriptivo de Cargos es un documento que recopila información de acuerdo a las tareas, obligaciones, responsabilidades y requisitos exigidos que sirven para identificar y describir los diferentes cargos de la organización.

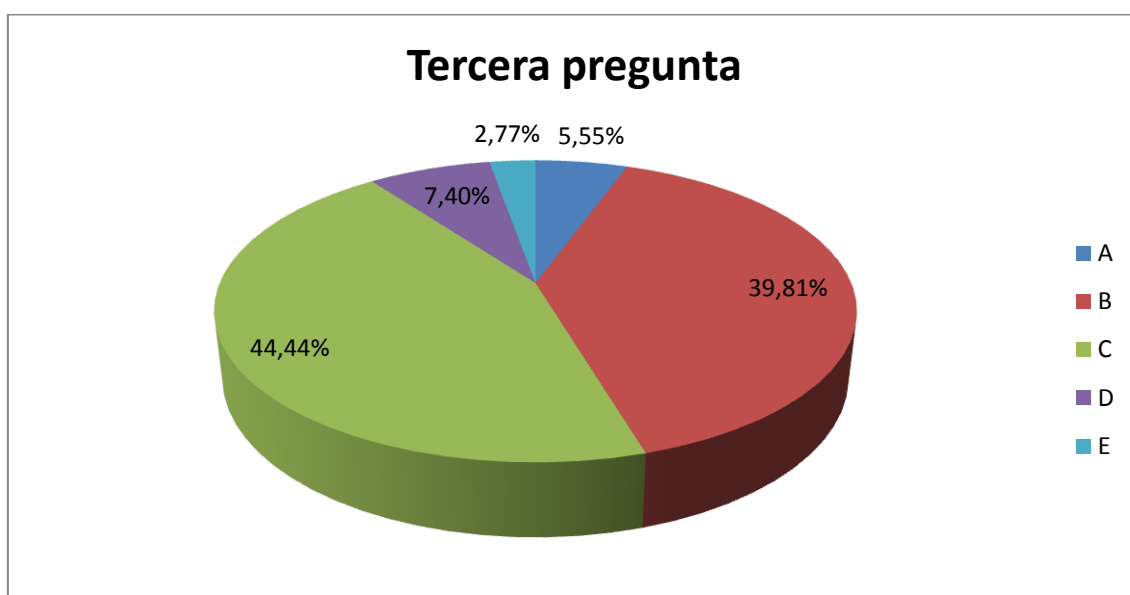
Análisis de los resultados

De acuerdo a la pregunta se analiza que el 60% de trabajadores están en desacuerdo y un aproximado del 40% está de acuerdo.

Conclusión

Por lo tanto 64 trabajadores están en desacuerdo lo que indica que el Banco no cuenta con descriptivos de cargos actualizados.

3.- La institución cuenta con una base de datos de aspirantes a ocupar cargos que resultaren vacantes



	N°	%
A. Totalmente de acuerdo.	6	5.55
B. De acuerdo.	43	39.81
C. En desacuerdo.	48	44.44
D. Total desacuerdo.	8	7.40
E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación	3	2.77
TOTAL	108	100

La base de datos es una colección de información organizada de forma que un programa de ordenador pueda seleccionar rápidamente los fragmentos de datos que necesite. Una base de datos es un sistema de archivos electrónico.

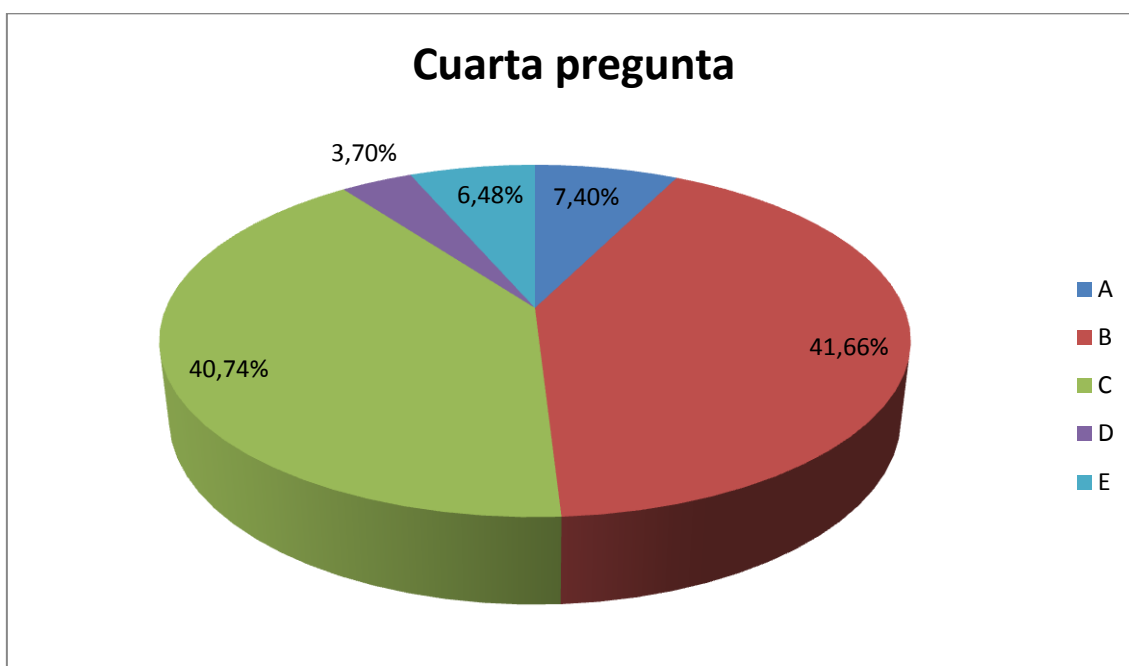
Análisis de la pregunta

Los trabajadores respondieron con un 45.36% estar de acuerdo con la pregunta planteada y el 51.84% está en desacuerdo.

Conclusión

De acuerdo a los resultados se considera que no existe una base de datos o la misma no está siendo utilizada correctamente con sus actualizaciones.

4.- El Banco promueve algún medio de reclutamiento para captar aspirantes



	N°	%
A. Totalmente de acuerdo.	8	7.40
B. De acuerdo.	45	41.66
C. En desacuerdo.	44	40.70
D. Total desacuerdo.	4	3.70

E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación	7	6.48
TOTAL	108	100

Reclutamiento es un proceso a través del cual se establece una estrategia encaminada a conseguir la mayor cantidad de candidatos posibles que reúnan las competencias exigidas por el puesto a cubrir.

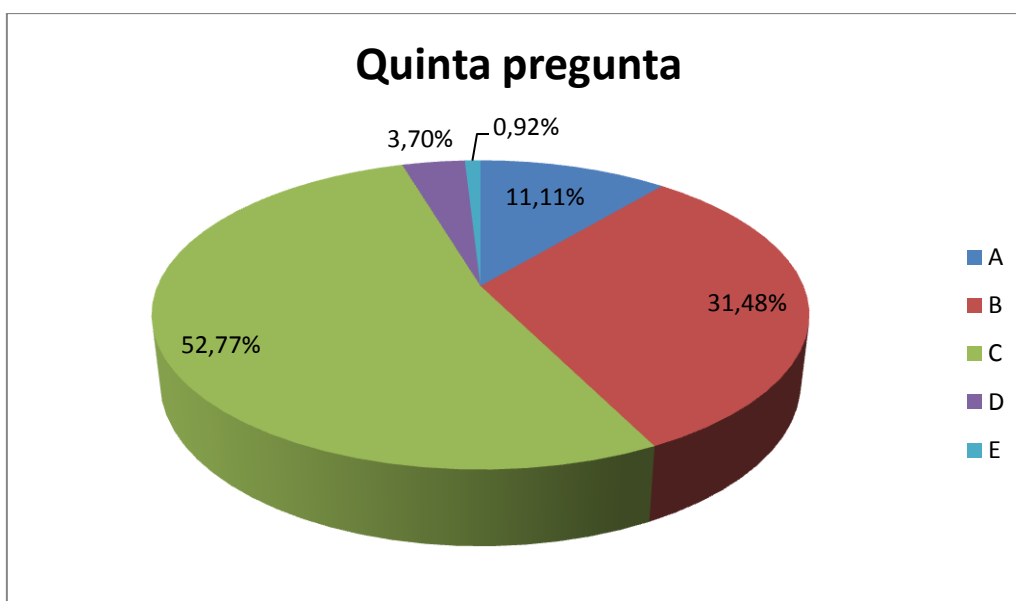
Análisis de la pregunta

Los encuestados responden que 49.06% están totalmente de acuerdo que el Banco promueve algún medio de reclutamiento para captar aspirantes, el 44.44% responden que están en desacuerdo y 6.48% responde que la pregunta no aplica a su situación.

Conclusión

Acorde a los datos obtenidos se obtiene una mayoría de puntaje con un 49.06% lo que quiere decir que el Banco si promueve medios de reclutamiento para captar aspirantes a un cargo dentro de la institución.

5.- Participó en algún proceso de selección de personal para ingresar a la Institución



	N°	%
F. Totalmente de acuerdo.	12	11.11
G. De acuerdo.	34	31.48
H. En desacuerdo.	57	52.77
I. Total desacuerdo.	4	3.70
J. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación	1	0.92
TOTAL	108	100

La selección de personal es el proceso a través del cual se elige, de entre todos los candidatos reclutados al más adecuado para ocupar el puesto vacante.

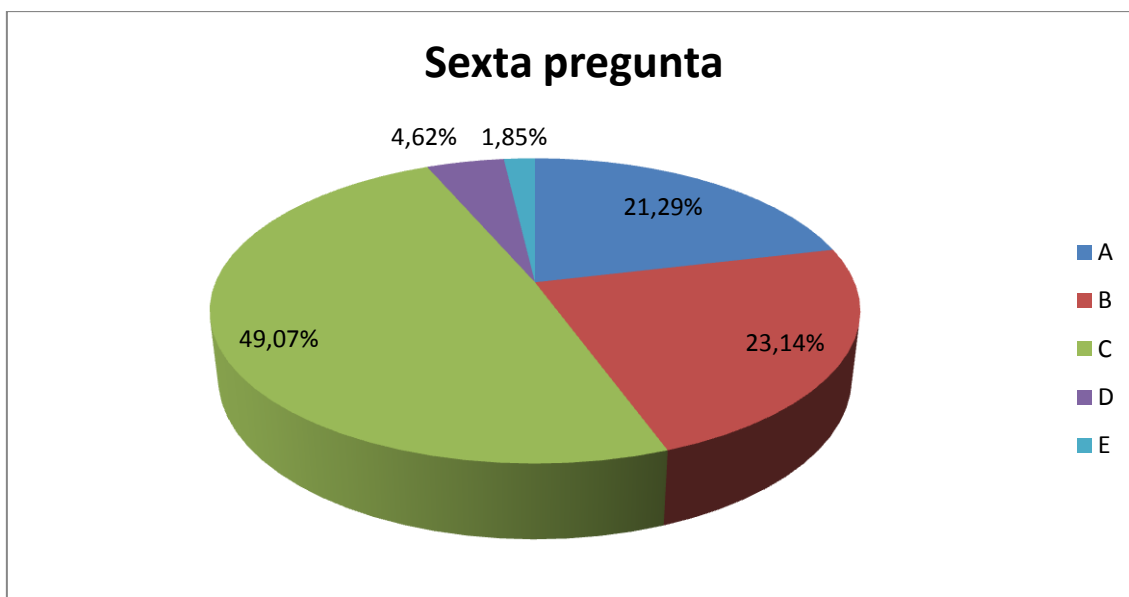
Análisis de la pregunta

Un 11.11% están totalmente de acuerdo que participaron en algún proceso de selección de personal para ingresar a la Institución, 34 que equivalen al 31.48% responden estar de acuerdo, 57 que equivalen al 52.77% están en desacuerdo, 4 que equivale a 3.70% responden que están en total desacuerdo y 1 que equivale al 0.92% responde que la pregunta no aplica a su situación.

Conclusión

Finalmente se analiza que no tuvieron un proceso de selección de personal para ingresar a la Institución o que el proceso llevado a cabo no cumplió con sus expectativas.

6.- Fue convocado a alguna entrevista durante el proceso de selección para ingresar a laborar en Banco Capital



	N°	%
A. Totalmente de acuerdo.	23	21.29
B. De acuerdo.	25	23.14
C. En desacuerdo.	53	49.07
D. Total desacuerdo.	5	4.62
E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación	2	1.85
TOTAL	108	100

Una entrevista de selección es una práctica conversacional entre el entrevistador y entrevistado, en la misma que se mantienen una relación social dirigida a obtener del entrevistado información y datos, conforme a la vacante que se busca.

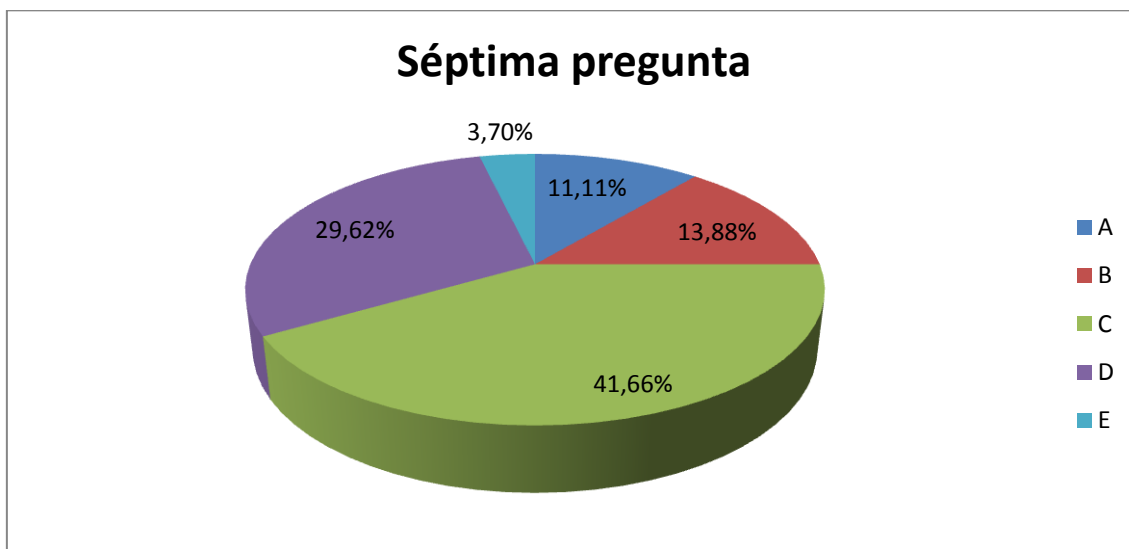
Análisis de la pregunta

De 108 encuestados, 48 responden acuerdo que fueron convocados a alguna entrevista durante el proceso de selección y 58 manifiestan que están en desacuerdo.

Conclusión

Lo que indica que no fueron convocados a alguna entrevista durante el proceso de selección.

7.- En el proceso de selección en el que usted participó las evaluaciones para determinar su idoneidad, se realizaron mediante pruebas de conocimientos o habilidades



	N°	%
A. Totalmente de acuerdo.	12	11.11
B. De acuerdo.	15	13.88
C. En desacuerdo.	45	41.66
D. Total desacuerdo.	32	29.62
E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación	4	3.70
TOTAL	108	100

La evaluación o test es una prueba en la que se mide el nivel de conocimientos, aptitudes, habilidades o de unas capacidades físicas determinadas. Se usa como herramienta para determinar la idoneidad de una persona para la realización de una actividad.

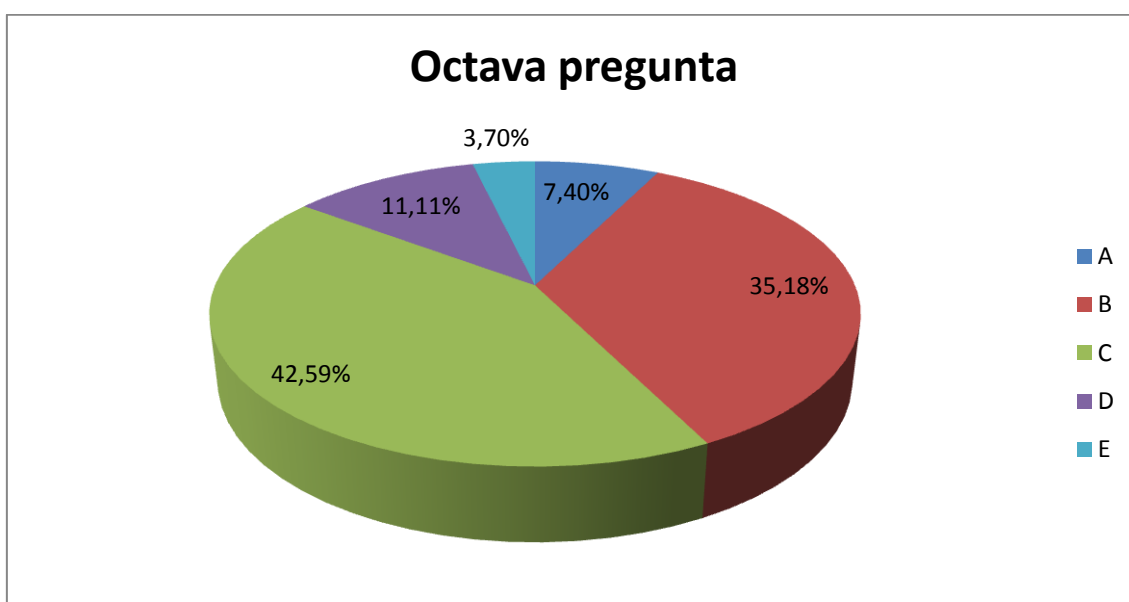
Análisis de la pregunta

De acuerdo a la encuesta, 12 que corresponden al 11.11% están totalmente de acuerdo, 15 que equivalen al 13.88% responden estar de acuerdo, 45 que equivalen al 41.66% están en desacuerdo, 32 que equivale a 29.62% responden que están en total desacuerdo y 4 que equivale al 3.70% responde que la pregunta no aplica a su situación.

Conclusión

Es así que 77 trabajadores están en desacuerdo lo fueron evaluados para determinar su idoneidad mediante pruebas de conocimientos o habilidades

8.- Las herramientas de selección que utilizaron fueron adecuadas para el cargo al cual usted fue contratado



	N°	%
A. Totalmente de acuerdo.	8	7.40
B. De acuerdo.	38	35.18
C. En desacuerdo.	46	42.59
D. Total desacuerdo.	12	11.11
E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación	4	3.70
TOTAL	108	100

Las herramientas de selección son pasas a seguir en un proceso de selección, los mismos que se diferencias para cada puesto de trabajo.

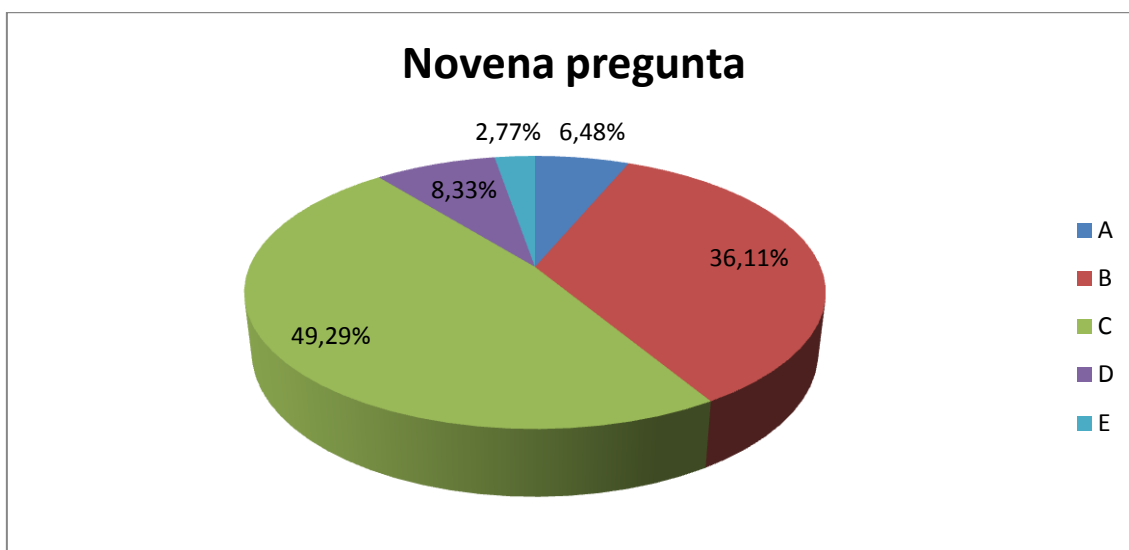
Análisis de la pregunta

Los encuestados responden que están de acuerdo en un 42.58% y están en desacuerdo un 53.70%.

Conclusión

Por lo tanto 58 trabajadores estan en desacuerdo que las herramientas aplicadas en la selección de personal no fueron adecuadas para el cargo.

9.- Los funcionarios del Banco que le guiaron durante el proceso de selección le proporcionaron información adecuada sobre la institución



	N°	%
A. Totalmente de acuerdo.	7	6.48
B. De acuerdo.	39	36.11
C. En desacuerdo.	50	49.29
D. Total desacuerdo.	9	8.33
E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación	3	2.77
TOTAL	108	100

Es de importancia brindar información del Banco a las personas que participan en el proceso de selección para que conozcan de la Institución.

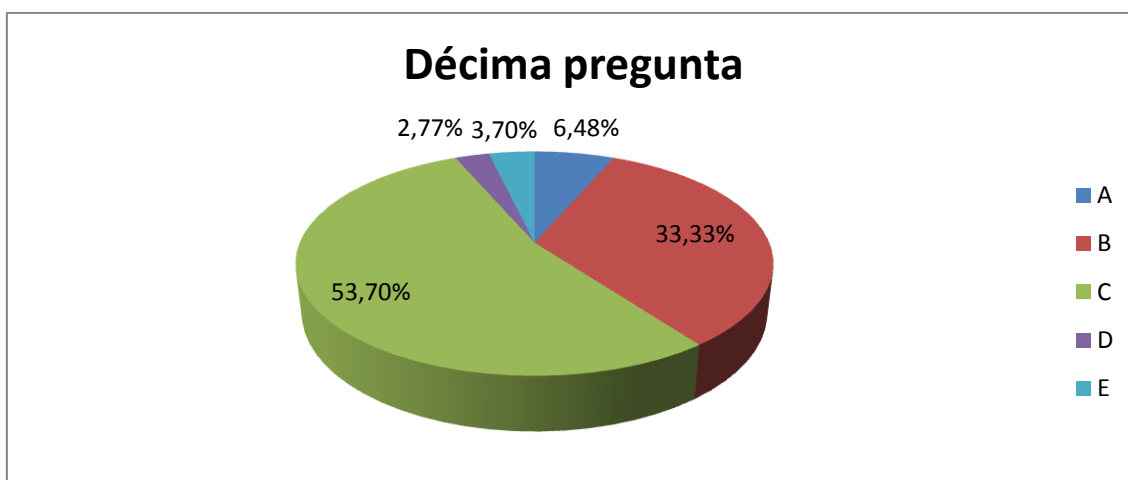
Análisis de la pregunta

En la encuesta aplicada responden que están de acuerdo 46 trabajadores que los funcionarios del Banco les guiaron durante el proceso de selección y proporcionaron información adecuada sobre la institución, mientras que 59 están en desacuerdo y 3 no aplica la pregunta a su situación.

Conclusión

Por lo tanto 59 trabajadores indican que no recibieron información adecuada sobre la institución durante el proceso de selección.

10.- Los funcionarios del Banco que le guiaron durante el proceso de selección le proporcionaron información adecuada sobre el puesto de trabajo.



	N°	%
A. Totalmente de acuerdo.	7	6.48
B. De acuerdo.	36	33.33
C. En desacuerdo.	58	53.70
D. Total desacuerdo.	3	2.77
E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación	4	3.70
TOTAL	108	100

Se debe mencionar las actividades referentes al puesto de trabajo que deberá realizar la persona en el momento de su entrevista para que identifique las tareas que realizará en caso de ser contratado.

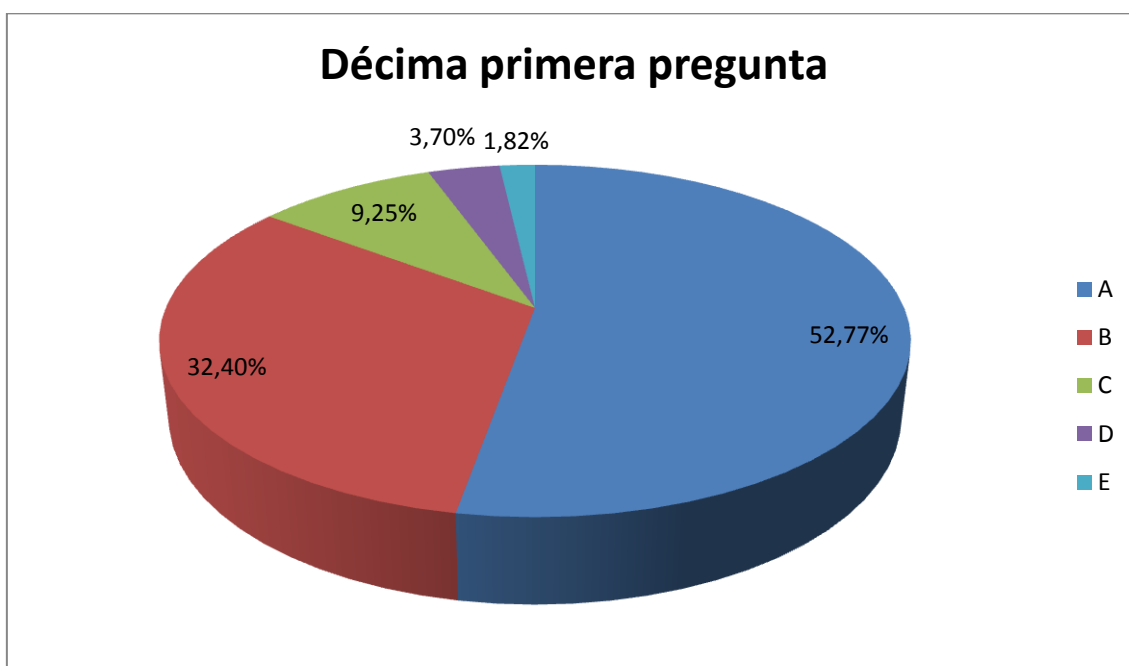
Análisis de la pregunta

De 108 encuestados el 39.81% estar de acuerdo, 56.47% están en desacuerdo, y 3.70% responde que la pregunta no aplica a su situación.

Conclusión

Por lo tanto 61 trabajadores estan en desacuerdo lo que quiere decir que no se proporcionó información adecuada sobre el puesto de trabajo.

11.- Considera que en todos los casos, es necesario evaluar las competencias de un candidato en el proceso de selección



	N°	%
A. Totalmente de acuerdo.	57	52.77
B. De acuerdo.	35	32.40

C. En desacuerdo.	10	9.25
D. Total desacuerdo.	4	3.70
E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación	2	1.85
TOTAL	108	100

Las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que tiene cada individuo.

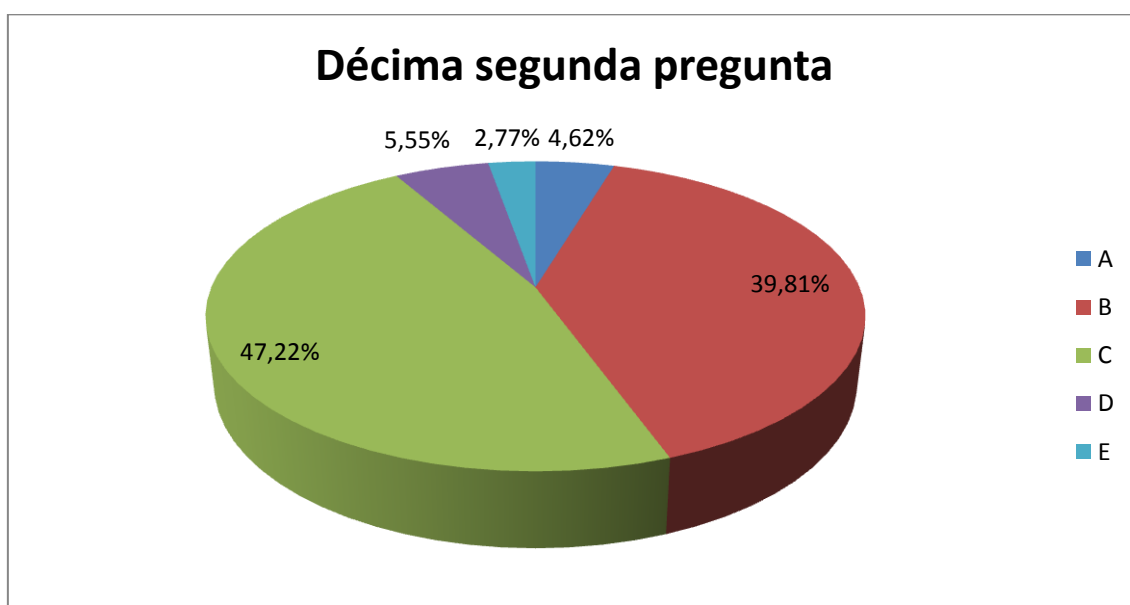
Análisis de la pregunta

De acuerdo a la encuesta se analiza que 57 trabajadores que corresponden al 52.77% están totalmente de acuerdo, 35 que equivalen al 32.40% responden estar de acuerdo, 10 que equivalen al 9.25% están en desacuerdo, 4 que equivale a 3.70% responden que están en total desacuerdo y 2 que equivale al 1.85% responde que la pregunta no aplica a su situación.

Conclusión

Por lo tanto 92 trabajadores están de acuerdo lo que quiere decir que es necesario evaluar las competencias de un candidato en el proceso de selección

12.- Tuvo un proceso de inducción que le permitió conocer las responsabilidades de su nuevo puesto cuando ingresó a la empresa



	N°	%
A. Totalmente de acuerdo.	5	4.62
B. De acuerdo.	43	39.81
C. En desacuerdo.	51	47.22.
D. Total desacuerdo.	6	5.55
E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación	3	2.77
TOTAL	108	100

Inducción es el proceso dirigido a iniciar al colaborador en su integración a sus nuevas responsabilidades en la organización.

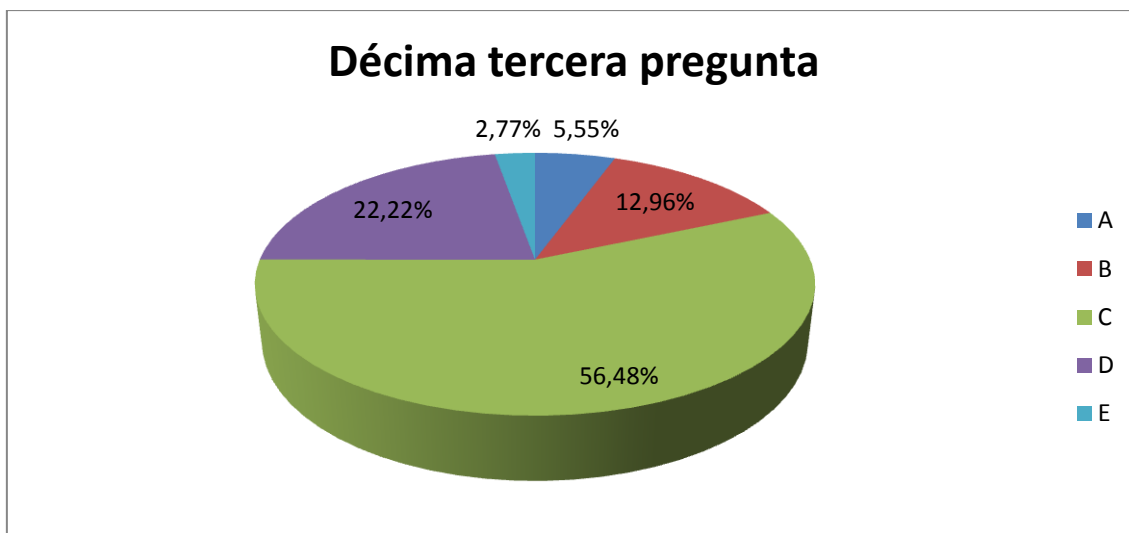
Análisis de la pregunta

De 108 encuestados, 5 que corresponden al 4.62% están totalmente de acuerdo que tuvieron un proceso de inducción para conocer las responsabilidades del nuevo puesto, 43 que equivalen al 39.81% responden estar de acuerdo, 51 que equivalen al 47.22% están en desacuerdo, 6 que equivale a 5.55% responden que están en total desacuerdo y 3 que equivale al 2.77% responde que la pregunta no aplica a su situación.

Conclusión

Por lo tanto 57 trabajadores están en desacuerdo lo que quiere decir que no tuvieron un proceso de inducción el cual les permitió conocer las responsabilidades de su nuevo puesto.

13.- Tuvo un proceso de inducción que le permitió conocer a las personas, organigrama, dependencias, planificación estratégica, normas internas cuando ingresó a la institución.



	N°	%
A. Totalmente de acuerdo.	6	5.55
B. De acuerdo.	14	12.96
C. En desacuerdo.	61	56.48
D. Total desacuerdo.	24	22.22
E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación	3	2.77
TOTAL	108	100

Organigrama.- es la representación gráfica de la estructura de una empresa

Dependencias.- Son las relaciones que existen entre las distintas tablas del sistema

Planificación estratégica.- es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos

Normas internas.- es un instrumento de carácter laboral que tiene por finalidad establecer las condiciones, derechos y obligaciones laborales a las que deben sujetarse los colaboradores.

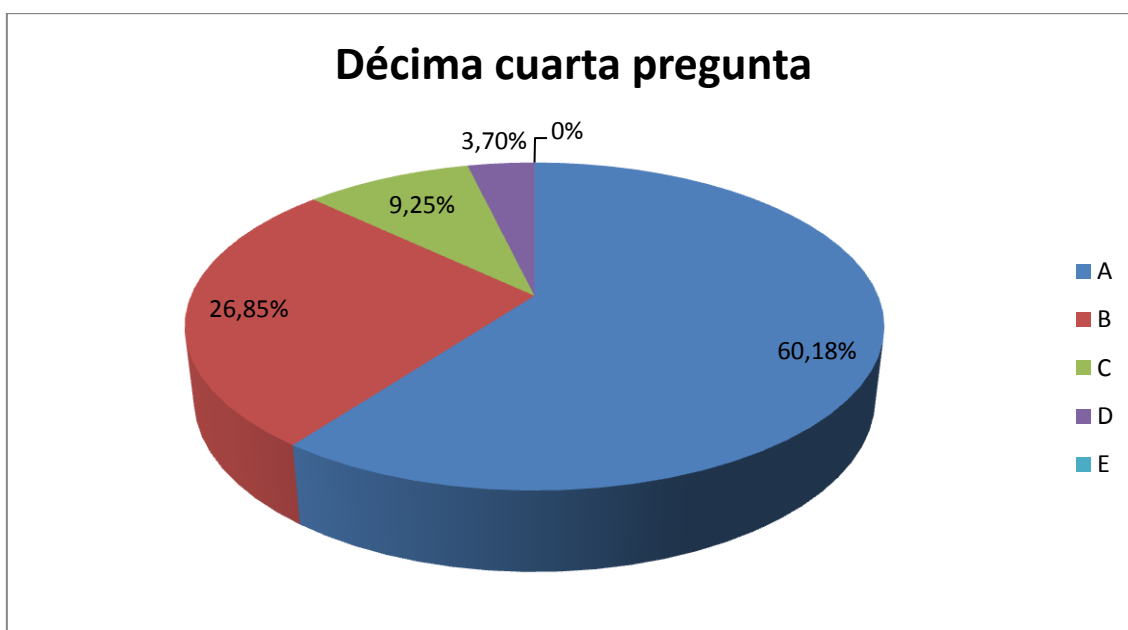
Análisis de la pregunta

De 108 encuestados, 6 que corresponden al 5.55% están totalmente de acuerdo que tuvo un proceso de inducción que le permitió conocer a las personas, organigrama, dependencias, planificación estratégica, normas internas al momento de ingresar al Banco, 14 que equivalen al 12.96% responden estar de acuerdo, 61 que equivalen al 56.48% están en desacuerdo, 24 que equivale a 22.22% responden que están en total desacuerdo y 3 que equivale al 2.77% responde que la pregunta no aplica a su situación.

Conclusión

Por lo tanto 65 trabajadores están en desacuerdo lo que quiere decir que no tuvieron un proceso de inducción que les permitió conocer a las personas, organigrama, dependencias, planificación estratégica, normas internas cuando ingresaron a la institución.

14.- Según su criterio estaría de acuerdo en que el Banco implemente un proceso de selección en el que se evalúen sus competencias frente a las que exige el puesto



	N°	%
A. Totalmente de acuerdo.	65	60.18
B. De acuerdo.	29	26.85
C. En desacuerdo.	10	9.25
D. Total desacuerdo.	4	3.70
E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación	0	0
TOTAL	108	100

Competencias son características de las personas que alcanzan los resultados esperados en su puesto mediante un desempeño

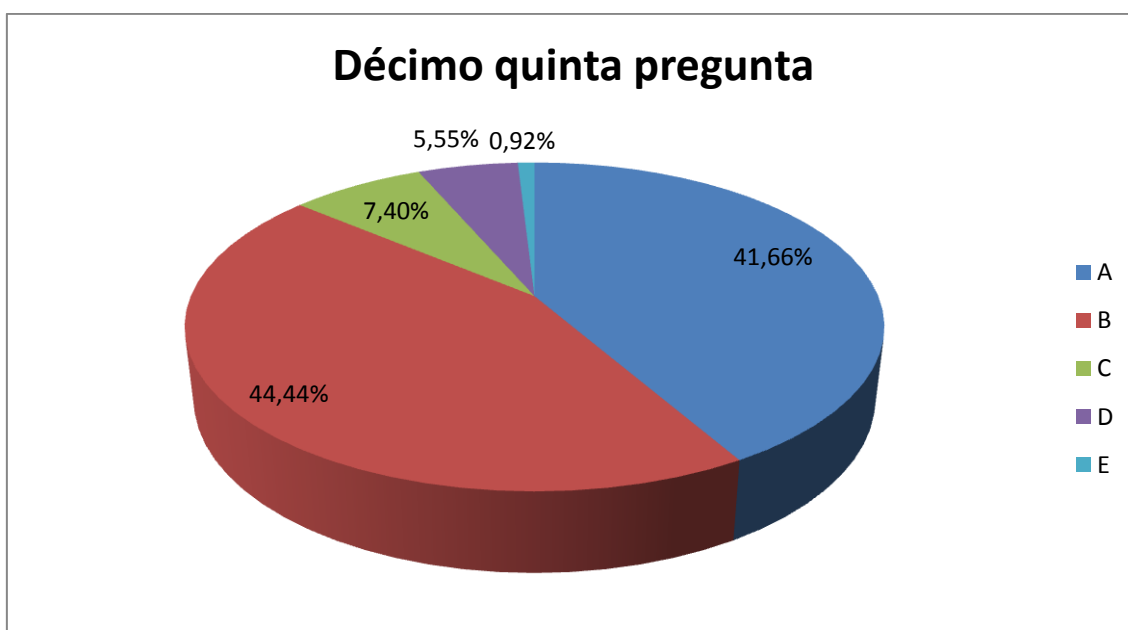
Análisis de la pregunta

Un 87.03% están de acuerdo, por otra parte un 9.25% están en desacuerdo.

Conclusión

Por lo tanto 94 trabajadores están de acuerdo que el Banco implemente un proceso de selección en el que se evalúen sus competencias frente a las que exige el puesto.

15.- Cree usted que se debería contar con un procedimiento para facilitar la integración y acogida al nuevo personal de la institución



	N°	%
A. Totalmente de acuerdo.	45	41.66
B. De acuerdo.	48	44.44
C. En desacuerdo.	8	7.40
D. Total desacuerdo.	6	5.55
E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación	1	0.92
TOTAL	108	100

La integración del personal es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso.

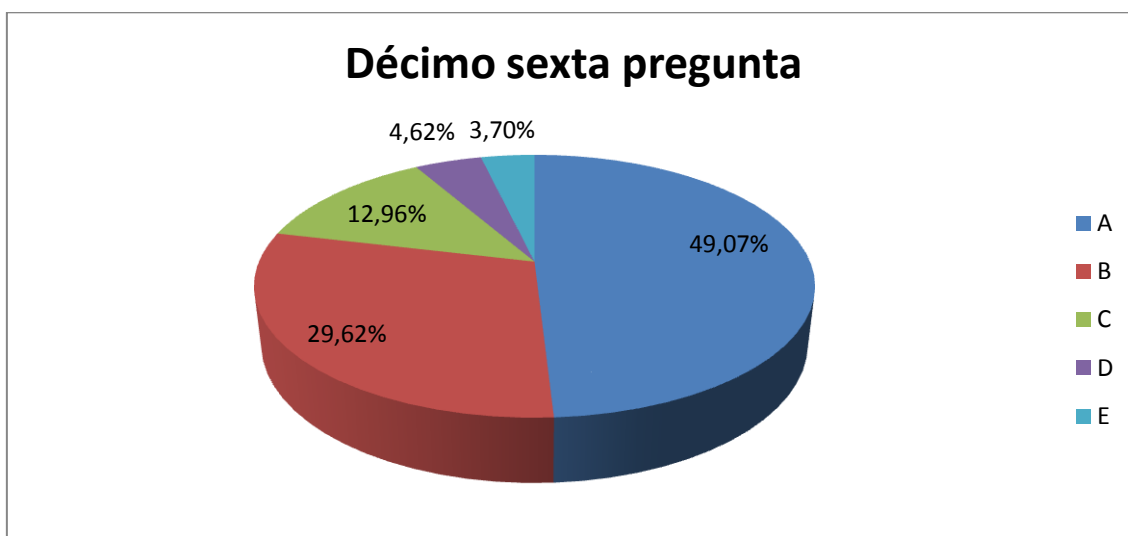
Análisis de la pregunta

Referente a la pregunta se analiza que un 86.1% responde estar de acuerdo, el 12.95% están en desacuerdo y el 0.92% de los colaboradores responde que la pregunta no aplica a su situación.

Conclusión

Por lo tanto 93 trabajadores están de acuerdo que se debería contar con un procedimiento para facilitar la integración y acogida al nuevo personal de la institución

16.- El área de Recursos Humanos debería contar con un sistema de Selección de Personal por Competencias, que permita el desarrollo del capital intelectual.



	N°	%
A. Totalmente de acuerdo.	53	49.07
B. De acuerdo.	32	29.62
C. En desacuerdo.	14	12.96
D. Total desacuerdo.	5	4.62
E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación	4	3.70
TOTAL	108	100

Es de importancia que Banco Capital cuente con un sistema de selección por competencias el cual permita obtener personal que forme parte de su capital intelectual lo cual hace referencia a las curvas de aprendizaje generadas por la empresa en su trayectoria, como resultado de las diferentes prácticas que ponen en marcha los colaboradores con distintas formas de conocimiento, lo cual ha alineado un sistema de activos tangibles e intangibles que le dan valor a su portafolio consolidándola como empresa.

Análisis de la pregunta

Según el análisis realizado un 85 responde estar de acuerdo, 32 están en desacuerdo y 4 colaboradores responden que la pregunta no aplica a su situación.

Conclusión

Por lo tanto 85 trabajadores están de acuerdo que el área de Recursos Humanos debería contar con un sistema de Selección de Personal por Competencias.

5.4 CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada en el Banco Capital, se obtuvo las siguientes conclusiones

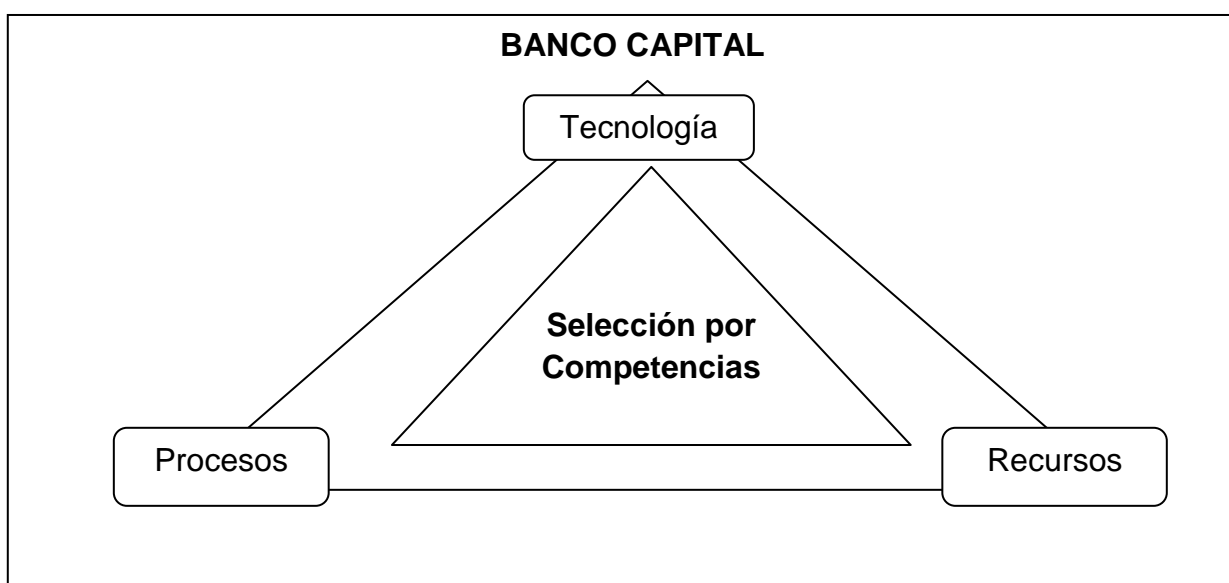
- ✓ El actual procedimiento de selección de personal del Banco no se ajusta satisfactoriamente a las necesidades que requiere la empresa por esto resulta indispensable utilizar una nueva herramienta de selección de personas para mejorar la satisfacción de necesidades con respecto al personal solicitado
- ✓ Los encuestados manifiestan que la descripción de cargos no están actualizadas en la empresa por lo cual no permitirán obtener la información necesaria que están comprendidas en el puesto de trabajo así como las destrezas u habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto de trabajo
- ✓ Es importante evaluar a los aspirantes mediante pruebas de conocimientos o habilidades para conocer su desempeño
- ✓ Los encuestados manifiestan que están de acuerdo que se utilice un proceso de selección en el que se evalúen sus competencias frente a las que exige el puesto de trabajo mediante el Diseño de un proceso selección de personal por competencias para el Banco, para mejorar tanto el rendimiento del personal como la satisfacción del cliente externo.

CAPÍTULO VI

6.1 PROPUESTA DE DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL BANCO CAPITAL

En Banco Capital se generará cambios innovadores, se aplicará las mejores técnicas y prácticas en la administración del talento humano la clave del éxito en cualquier organización.

Es por esto que se establece entre sus ejes principales a las perspectivas de la persona orientada al aprendizaje y crecimiento. Sobre este fundamento se considera que el sistema indispensable para enfrentar este desafío es una nueva metodología para el crecimiento personal y profesional de todos quienes conforman el Banco; la cual es Selección de personal por competencias, la misma que se profundiza en el crecimiento y desarrollo del Talento Humano así se llevará a un grado de excelencia los comportamiento de todos los miembros de Banco Capital.



6.2 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

La propuesta para la Selección por competencias en el desarrollo de los siguientes pasos.



6.3 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

El primer paso se realiza con un panel conformado por la Presidencia Ejecutiva, áreas de la misma establecieron las personas que conformarán el Grupo de Expertos que son las personas encargadas para determinar las competencias necesarias para Banco Capital, el mismo que quedo conformado de la siguiente manera.



Figura: Grupo de Expertos

Grupo de expertos: El Está conformado de la siguiente manera:

Presidencia Ejecutiva } Tiene la dirección en el panel.

- Gerencia General
 - Jefe de Recursos Humanos
 - Personal administrativo y de Operaciones
 -
- } Colaboradores directos

La funcionalidad del Grupo de Expertos es determinar lo necesario que requiere el cargo y hacer un análisis completo para un correcto levantamiento de perfiles.

6.4 GRUPO DE EXPERTOS

El Grupo de expertos fue creado con el fin de centralizarse el puesto dentro del contexto general de la empresa, teniendo en cuenta aspectos como la misión, visión y valores de la empresa, así como en el conocimiento del cargo.

Se realizarán las siguientes actividades:

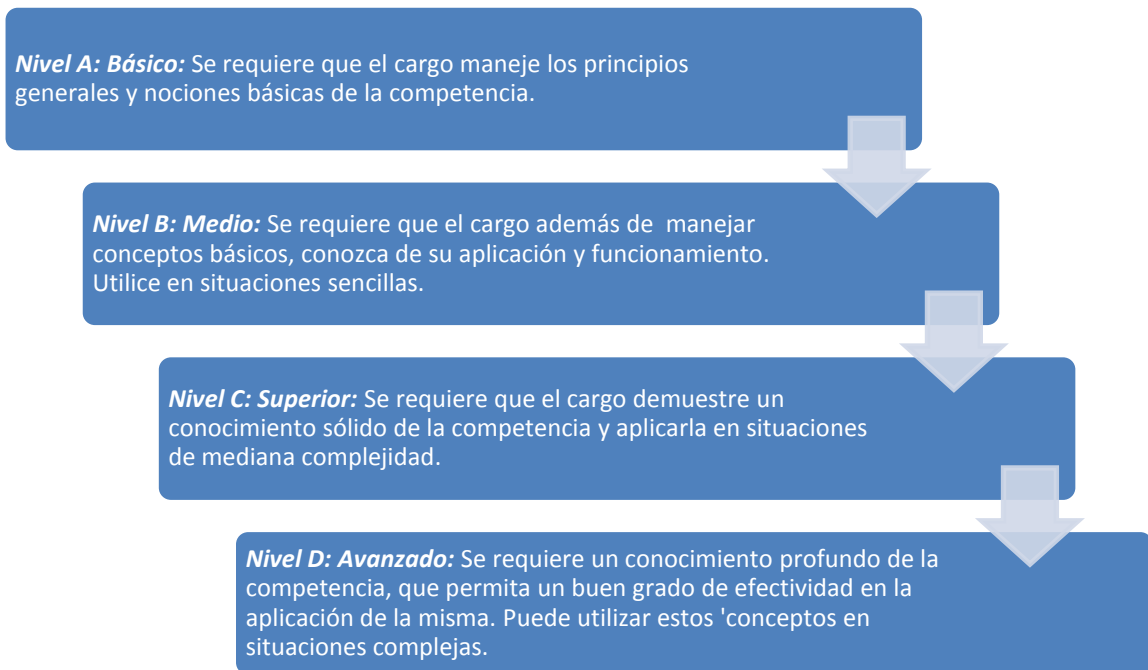
1. Se utilizará el diccionario de competencias determinado con anterioridad.
2. Se analizará brevemente el entorno y análisis del cargo, tomando en consideración la misión del mismo.
3. Se definirán criterios de desempeño, para esto se analizó colaboradores que han demostrado un alto potencial.

Determinado así lo siguientes:

- Mantienen su energía y vitalidad en el trabajo con dinamismo.
- Se preocupan por satisfacer al cliente.
- Organizan su tiempo y trabajo.
- Enfrentar los retos que se les plantean
- Mantiene su desempeño alto en situaciones bajo presión
- Tienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo

- Procuran trabajar en equipo.

Al momento de determinar estas conductas se relacionó con el diccionario de competencias para lo cual se tomará los siguientes niveles en cada competencia



Los niveles de cada competencia van determinados en el diccionario estipulado por el Panel de Expertos y aceptado por la Gerencia General. El mismo que fue una recopilación de competencias sugeridas por autores como Martha Alles y Hay Group, que se puede confirmar en el Anexo A - Diccionario de Competencias y sus Niveles.

6.5 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Se identifican las tareas, funciones, responsabilidades de los cargos, y en base a esta información se realizará la descripción de los cargos.

Según Martha Alles (2005), propone ítems que deben ir en un formulario para el análisis de los puestos, los cuales se aplicó.

- ✓ Título del puesto, división, sector o gerencia.
- ✓ Sumario: breve definición de la tarea.
- ✓ Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar.

- ✓ Capacidades y requisitos educacionales.
- ✓ Otras condiciones laborales: describir aquellas que son inusuales para la posición como horarios de trabajo diferentes a los de la compañía, viajes frecuentes, etc.
- ✓ Otros requisitos: de personalidad, competencias.

Los cargos de los cuales se recogerá la información son:

- ✓ Gerente Nacional
- ✓ Jefe de Agencia
- ✓ Gestor de Cobranzas
- ✓ Supervisor de Crédito
- ✓ Coordinador de Crédito
- ✓ Oficial de Negocios
- ✓ Coordinador de Captaciones y Servicios Bancarios
- ✓ Recepcionista

En base a estos ítems, se organizó una serie de preguntas que fueron aplicadas como un cuestionario a los distintos empleados de la organización de los cargos antes mencionados; las preguntas aplicadas se encuentran en el Anexo B - Cuestionario de Levantamiento de Cargos, las mismas que sirven como base para realizar el análisis de los puestos de trabajo.

6.6 ANÁLISIS DE LOS CARGOS

A continuación de recolectar la información mediante el cuestionario que se aplicó a los colaboradores, se realiza un análisis completo determinando así las responsabilidades, las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de una manera adecuada y también se identifican las competencias de los mismos.

Para realizar el análisis de cargos se estableció un formato que se detalla en Anexos formato A3 como Descripción y Análisis de cargos.

6.7 ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS

En esta fase se elaborará los perfiles de competencias; es decir, las competencias con sus niveles.

Recordemos que las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que forman parte activa en el desempeño de las actividades tanto en el ámbito personal, social y laboral; Para Banco Capital en el perfil de competencias estas se encontrarán obligatoriamente ya que las mismas deben cumplir los empleados para el puesto de trabajo.

Los niveles determinados uno fueron considerados para cada competencia para esto se realizó la tabla de nivelación de competencias por departamentos en las que se enuncian en el listado de los cargos en orden jerárquico, también se enlistan con su respectiva competencias códigos asignados así se formulo el Anexo formato A4 Nivelación de las Competencias.

6.7.1 MANUAL DE FUNCIONES

GERENCIA

GERENTE NACIONAL

AGENCIA

JEFATURA DE AGENCIA

JEFE DE AGENCIA

GESTOR DE COBRANZA

SUPERVISOR DE CRÉDITO

ÁREA DE CRÉDITO

COORDINADOR DE CRÉDITO

OFICIAL DE NEGOCIOS

ÁREA DE CAPTACIONES

COORDINADOR DE CAPTACIONES Y SERVICIOS BANCARIOS

EJECUTIVO DE CAPTACIONES Y SERVICIOS BANCARIOS

ASESOR AL CLIENTE

RECEPCIONISTA

PERFIL GERENTE NACIONAL

⇒ IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

NOMBRE DEL PUESTO:	CODIGO:	NIVEL	
GERENTE NACIONAL	GREG	Gerencial	
		Mando Medio	X
Ubicación: Agencia	Apoyo o Staff		
	Operativo		
Reporta a:	Subgerente General		
<p>⇒ MISIÓN DEL CARGO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirige el funcionamiento de la institución, tanto en su aspecto técnico cuanto administrativo, de acuerdo con la política general del Directorio. Representa legalmente al Banco. <p>⇒ FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrar la gestión comercial en la regional a su cargo impulsando el desarrollo sano y dinámico de la cartera activa y pasiva, de acuerdo al plan estratégico del Banco. ▪ Es responsable de mantener un servicio eficiente a los clientes en todas las áreas; del cumplimiento de las metas, políticas y procedimientos establecidos por el Banco; asegurando el normal funcionamiento de las operaciones y la seguridad de las personas, bienes e instalaciones en las agencias bajo su cargo. 			
<p>⇒ RELACIONES FUNCIONALES:</p> <p style="margin-left: 40px;"><i>Internas:</i> Todas las áreas del banco.</p> <p style="margin-left: 40px;"><i>Externas:</i> Clientes, Abogados, Ministerio de Trabajo, Proveedores, Avaluadores</p>			
<p>⇒ SUPERVISIÓN:</p> <p style="margin-left: 40px;"><i>Recibida:</i> <i>Lineal:</i> Gerente General.</p> <p style="margin-left: 80px;"><i>Funcional:</i> Subgerencia General</p> <p style="margin-left: 40px;"><i>Ejercida:</i> Jefes de Agencia</p>			

⇒ **REQUISITOS:**

▪ **Formación Profesional Requerida**

Educación

Instrucción Superior concluida en Ing. Comercial, Finanzas o carreras afines, más cursos de especialización.

Experiencia

De 2 años en cargos similares o como Jefe de Agencia.

Conocimiento

Leyes y normativas del Sistema Financiero

Dominio de Microsoft Office

Inglés avanzado (deseable)

Técnicas de negociación

Matemática financiera

Tecnología crediticia.

Leyes laborales

Técnicas de ventas y marketing

Técnicas de gestión y evaluación de personal

Técnicas de atención al cliente.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVELES			
	A	B	C	D
Preocupación por el orden y la calidad				x
Autocontrol				x
COMPETENCIAS ESPECIFICAS				
Flexibilidad				x
Identificación con la empresa				x
Pensamiento Analítico				x
Orientación al Logro				x
Impacto e influencia				x
Desarrollo de Interrelaciones				x
Dirección de Personas			x	
Liderazgo				x
Trabajo en equipo				
A = Básico	B= Medio	C=Superior	D= Avanzado	

PERFIL JEFE DE AGENCIA

⇒ IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

NOMBRE DEL PUESTO:	CODIGO:	NIVEL	
JEFE DE AGENCIA	JAG	Gerencial	
		Mando Medio	
Ubicación: Agencia		Apoyo o Staff	
		Operativo	
Reporta a:		Gerente	
<p>⇒ MISIÓN DEL CARGO:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Dirigir la gestión general en la agencia a su cargo fomentando el desarrollo sostenido y diversificado de la cartera pasiva, activa y de servicios bancarios de acuerdo al plan estratégico del Banco. <p>⇒ FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Responsable de mantener un servicio eficiente a los clientes▪ Velar por el cumplimiento y obligaciones del personal y de la seguridad de las personas, bienes e instalaciones a su cargo.			
<p>⇒ RELACIONES FUNCIONALES:</p> <p>Internas: Operaciones, Tesorería, Riesgos, Cumplimiento, Captaciones, Contabilidad, Sistemas, Recursos Humanos, Administración, Marketing, Crédito.</p> <p>Externas: Abogados, Ministerio de Trabajo, Proveedores, Clientes.</p>			
<p>⇒ SUPERVISIÓN:</p> <p>Recibida: Gerente Regional</p> <p>Ejercida: Coordinador de Crédito, Coordinador de Captaciones y Servicios Bancarios, Supervisor de Operaciones, y el resto del personal de la agencia a su cargo</p> <p>⇒ REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Formación Profesional Requerida			

<p><u>Educación</u></p> <p>Instrucción Superior concluida en Ing. Comercial, Finanzas o carreras afines</p> <p><u>Conocimiento</u></p> <p>Leyes y normativas del Sistema Financiero</p> <p>Dominio de Microsoft Office</p> <p>Inglés Avanzado (deseable)</p> <p>Técnicas de negociación</p> <p>Matemática financiera</p> <p>Tecnología crediticia.</p> <p>Leyes laborales</p> <p>Técnicas de gestión y evaluación de personal</p> <p>Técnicas de atención al cliente</p>
--

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS:				
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVELES			
	A	B	C	D
Preocupación por el orden y la calidad			x	
Autocontrol				X
COMPETENCIAS ESPECIFICAS				
Flexibilidad			x	
Integridad				X
Identificación con la empresa			X	
Pensamiento Analítico			x	
Orientación al Logro				x
Comprensión Interpersonal			x	
Comprensión de la Empresa				X
Impacto e influencia				X
Desarrollo de personas				X
Dirección de personas				X
Liderazgo				X
Trabajo en equipo				x
A = Básico	B= Medio	C=Superi	D= Avanzado	

PERFIL GESTOR DE COBRANZA

⇒ IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO:	CODIGO:	NIVEL	
GESTOR DE COBRANZA	GCOB	Gerencial	
		Mando Medio	
Ubicación: Agencia		Apoyo o Staff	
		Operativo	
Reporta a:		Jefe de Agencia	
⇒ MISIÓN DEL CARGO: <ul style="list-style-type: none">▪ Ejecutar las acciones encaminadas a elevar el nivel de eficiencia de la cobranza, a través de la recuperación inmediata de los recursos económicos por la prestación de los servicios.			
⇒ FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">▪ Proponer cambios que promuevan el mejoramiento de los procesos de las agencias▪ Participar en los proyectos de mejoramiento Institucional;▪ Velar por el cumplimiento de los controles internos en su agencia;▪ Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por la normativa interna y por su jefe inmediato o por la Gerencia General			
⇒ RELACIONES FUNCIONALES: <p>Internas: Operaciones, Tesorería, Riesgos, Cumplimiento, Captaciones, Contabilidad</p> <p>Externas: Cliente</p>			
⇒ SUPERVISIÓN: <p>Recibida: Jefe de Agencia</p> <p>Ejercida: Ninguna</p>			

⇒ **REQUISITOS:**

▪ **Formación Profesional Requerida**

Educación

Instrucción Superior concluida en Ing. Comercial, Finanzas o carreras afines

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVELES			
	A	B	C	D
Preocupación por el orden y la calidad		X		
Autocontrol		x		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS				
Flexibilidad		X		
Autocontrol		X		
Integridad			X	
Pensamiento Analítico			X	
Orientacion al Logro			X	
Orientacion al cliente		X		
Desarrollo de Interrelaciones		x		
A = Básico	B= Medio	C=Supe	D= Avanzado	

PERFIL SUPERVISOR DE CRÉDITO

⇒ IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

NOMBRE DEL PUESTO:	CODIGO:	NIVEL	
SUPERVISOR DE CRÉDITO		Gerencial	
		Mando Medio	
Ubicación: Agencia		Apoyo o Staff	
		Operativo	
Reporta a:		Jefe de Agencia	

⇒ MISIÓN DEL CARGO:

- Encargo de planificar las tareas de cobro y autorización de nuevos créditos, así como de tratar los casos críticos de cobro.

⇒ FUNCIONES:

Función General:

- Proponer estrategias y diseñar controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar.
- Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.
- Supervisar y validar las notas de crédito y cargo de acuerdo con la normatividad aplicable.
- Autorizar los créditos y ampliación de los mismos a favor de terceros, para la enajenación de material bibliográfico.
- Controlar y custodiar los documentos que correspondan al Departamento.
- Efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos.
- Capacitar permanentemente al personal bajo su cargo, en el análisis y evaluación de créditos, y en herramientas de promoción y seguimiento para el control de la morosidad.
- Firmar todos los documentos necesarios dentro de sus límites de autorización
- Analizar permanentemente las causas de rechazo de las solicitudes, así como de la morosidad.

<p>⇒ RELACIONES FUNCIONALES:</p> <p>Internas: Operaciones, Tesorería, Riesgos, Cumplimiento</p> <p>Externas: Clientes</p>
<p>⇒ SUPERVISIÓN:</p> <p>Recibida: Jefe de Agencia</p> <p>Ejercida: Ninguna</p>
<p>⇒ REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación Profesional Requerida <p><u>Educación</u></p> <p>Instrucción Superior concluida en Ing. Comercial, Finanzas o carreras afines</p>

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS:				
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVELES			
	A	B	C	D
Preocupación por el orden y la calidad		X		
Autocontrol		x		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS				
Integridad			X	
Pensamiento Analítico			X	
Pensamiento conceptual			x	
Exploración de la información			X	
Orientación al Logro			x	
Orientación al Cliente			X	
Desarrollo de interrelaciones				
A = Básico	B= Medio	C=Superio	D= Avanzado	

ÁREA DE CRÉDITO

PERFIL COORDINADOR DE CRÉDITO

⇒ IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

NOMBRE DEL PUESTO:	CODIGO:	NIVEL	
COORDINADOR DE CRÉDITO	CCR	Gerencial	
		Mando Medio	
Ubicación: Agencia		Apoyo o Staff	
		Operativo	
Reporta a		Jefe de Agencia	

⇒ **MISIÓN DEL CARGO:**

- Desarrollar y fijar las formas de cobro, así como las condiciones de crédito más adecuadas para cada tipo de cliente.

⇒ **FUNCIONES:**

- Apoyar el otorgamiento y administración de los créditos
- Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro
- Análisis de clientes solicitantes a créditos.
- Búsqueda de referencias y respaldos, para el otorgamiento de créditos.
- Realizar una supervisión in-situ de los créditos presentados para su resolución y de los créditos que el Jefe de Agencia estime conveniente, valorando la calidad y objetividad de las informaciones y según las normas establecidas.
- Entrega de reportes de recuperación semanal.
- Realización de reporte consolidado de moras.

RELACIONES FUNCIONALES:

⇒

Relaciones funcionales:

- Internas: Supervisor de Operaciones, Coordinador de Captaciones y Servicios Bancarios
- Externas: Clientes, Abogados, Matriz

⇒ **SUPERVISIÓN:**

- Recibida: Gerente Regional / Jefe de Agencia / Gerente de Crédito

- Ejercida: Oficiales de Negocios

⇒ **REQUISITOS:**

- **Formación Profesional Requerida**

Educación

Egresado en Ing. Comercial, Finanzas, Administración, Economía o carreras afines

Conocimiento

Técnicas de negociación

Dominio de Microsoft Office

Análisis financiero

Matemática financiera

Inglés técnico (deseable)

Tecnología crediticia.

Leyes y normas del Sistema Financiero

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVELES			
	A	B	C	D
Preocupación por el orden y la calidad		X		
Autocontrol		x		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS				
Integridad		X		
Pensamiento Analítico		X		
Pensamiento conceptual		X		
Exploración de la información		X		
Orientación al Logro		X		
Orientación al Cliente		x		
A = Básico	B= Medio	C=Superior	D= Avanzado	

PERFIL OFICIAL DE NEGOCIOS

⇒ IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

NOMBRE DEL PUESTO:	CODIGO:	NIVEL	
OFICIAL DE NEGOCIOS	ON	Gerencial	
		Mando Medio	
Ubicación: Agencia		Apoyo o Staff	
		Operativo	
Reporta a:		Coordinador de Crédito	
<p>⇒ MISIÓN DEL CARGO:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Dirigir y coordinar las negociaciones comerciales <p>⇒ FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Analizar la información recopilada y preparar la propuesta de financiamiento▪ Preparar el expediente del cliente para evaluación y aprobación en el nivel de aprobación correspondiente.▪ Exponer las propuestas de financiamiento al comité de créditos;▪ Coordinar con los Niveles de Autorización sobre condiciones especiales de negociación;▪ Notificar al cliente telefónica o personalmente cuando el crédito fue aprobado por un monto inferior al solicitado o cuando la solicitud de crédito fue rechazada y comunicar los motivos.▪ Efectuar un control permanente de la morosidad, a partir del primer día de vencida una obligación;▪ Cumplir con los estándares de productividad que el Banco exige y con las proyecciones de captación y colocación que se le asignen;			
<p>⇒ RELACIONES FUNCIONALES:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Internas: Asistente de Operaciones, Coordinador de crédito, Supervisor de Operaciones▪ Externas: Clientes <p>⇒ SUPERVISIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Recibida: Coordinador de Créditos, Jefe de Agencia o Gerente Regional▪ Ejercida: Ninguna			

⇒ **REQUISITOS:**

▪ **Formación Profesional Requerida**

Educación

Egresado en Ing. Financiera, Comercial o carreras afines

Conocimiento

Matemática Financiera

Análisis Financiero

Tecnología crediticia.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS:				
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVELES			
	A	B	C	D
Preocupación por el orden y la calidad		X		
Autocontrol		x		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS				
Autoconfianza		x		
Integridad		X		
Pensamiento conceptual			X	
Pensamiento Analítico			X	
Orientación al Logro		X		
Orientación al Cliente		x		
Impacto e Influencia		X		
Desarrollo Interrelacionales		X		
A = Básico	B= Medio	C=Superior	D= Avanzado	

ÁREA DE CAPTACIONES

PERFIL COORDINADOR DE CAPTACIONES Y SERVICIOS BANCARIOS

⇒ **IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:**

NOMBRE DEL PUESTO:	CODIGO:	NIVEL	
COORDINADOR DE CAPTACIONES Y SERVICIOS BANCARIOS	CC&SB	Gerencial	
		Mando Medio	
Ubicación: Agencia		Apoyo o Staff	
		Operativo	
Reporta a:		Jefe de Agencia	

⇒ **MISIÓN DEL CARGO:**

- Promover el desarrollo sostenido y diversificado de la cartera pasiva y velar porque la institución brinde un servicio de calidad; en coordinación con el Jefe de Agencia.

⇒ **FUNCIONES**

- Diseñar e implementar estrategias comerciales orientadas a promover e incrementar las operaciones de captación de depósitos del público bajo diferentes modalidades.
- Desarrollar y proponer planes de acción y metas anuales y mensuales de colocación de productos de captación y servicios bancarios en coordinación con el Jefe de Agencia, medir su cumplimiento y proponer los ajustes medidas a adoptar en el caso de déficit en el cumplimiento de las mismas.
- Proveer la información necesaria para la planificación de la liquidez de la agencia al SOP
- Dirigir, supervisar y coordinar las funciones y trabajo de Ejecutivos de Captaciones y Asesores al Cliente bajo su cargo, poniendo énfasis en un seguimiento periódico y/o permanente de los aspectos siguientes: a) promoción y captación de nuevos clientes, b) seguimiento a clientes potenciales, c) proyecciones de captación d) fidelización de clientes e) clientes inactivos f) costo y plazo de la captación.
- Firmar todos los documentos necesarios dentro de sus límites de autorización
- Evaluar los resultados de las estrategias aplicadas, revisar y analizar el cumplimiento de las proyecciones y proponer al jefe de agencia los ajustes y medidas necesarios en caso de desviaciones.

<p>⇒ Relaciones funcionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Internas: Supervisor de Operaciones, Coordinador de Crédito ▪ Externas: Clientes, Matriz
<p>⇒ Supervisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibida: Gerente Regional / Jefe de Agencia / Gerente de Captaciones y Servicios Bancarios ▪ Ejercida: Asesor al Cliente, Ejecutivo de Captaciones y Servicios Bancarios, Recepcionista.
<p>⇒ REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación Profesional Requerida <p><u>Educación</u></p> <p>Egresado en Ing. Comercial, Finanzas, Administración, Economía o carreras afines</p> <p><u>Conocimiento</u></p> <p>Técnicas de negociación Dominio de Microsoft Office Análisis financiero Ingles técnico (deseable) Leyes y normas del Sistema Financiero</p>

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS:				
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVELES			
	A	B	C	D
Preocupación por el orden y la calidad		X		
Autocontrol		x		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS				
<i>Flexibilidad</i>		X		
<i>Autoconfianza</i>			X	
<i>Identificación con la Empresa</i>		X		
<i>Pensamiento conceptual</i>			X	

<i>Comprensión de la Empresa</i>			X	
<i>Impacto e influencia</i>				X
<i>Trabajo en equipo</i>				x
A = Básico	B= Medio	C=Superior	D= Avanzado	

PERFIL EJECUTIVO DE CAPTACIONES Y SERVICIOS BANCARIOS

CAPTACIONES Y SERVICIOS BANCARIOS

⇒ IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

NOMBRE DEL PUESTO:	CODIGO:	NIVEL	
EJECUTIVO DE CAPTACIONES Y SERVICIOS BANCARIOS	EC	Gerencial	
		Mando Medio	
Ubicación: Agencia		Apoyo o Staff	
		Operativo	
Reporta a:		Coordinador de Captaciones y Servicios Bancarios	

⇒ MISIÓN DEL CARGO

- Gestionar la cartera de clientes de productos pasivos, promoviendo su desarrollo, captación de nuevos clientes y el mantenimiento de los ya existentes, venta integral de los servicios del Banco, brindando una optima calidad de servicio.

⇒ FUNCIONES

- Brindar información a los clientes sobre los beneficios y características de los productos y servicios que ofrece el Banco;
- Masificar y diversificar la cartera de clientes, buscando permanentemente nuevos clientes potenciales; mediante la promoción de los productos y servicios a través de visitas personales, eventos y llamadas telefónicas;
- Asesorar a los clientes actuales y potenciales en sus decisiones de inversión;
- Promover la fidelización de clientes mediante la oferta de servicios integrales y la atención óptima al cliente
- Dar seguimiento telefónico y/o personal al cliente antes del vencimiento de sus inversiones;
- Dar seguimiento a clientes potenciales del Banco.

⇒ RELACIONES FUNCIONALES:

- Internas: Coordinador de Captaciones, Supervisor de Operaciones, Oficial de Cumplimiento, Tesorería, Coordinador Nacional de Captaciones y Servicios Bancarios y Coordinador de Inversiones
- Externas: Clientes

⇒ **SUPERVISIÓN:**

- Recibida: Jefe de agencia, Coordinador de Captaciones y Servicios Bancarios, Coordinador Nacional de captaciones, Coordinador de Inversiones
- Ejercida: Ninguna

⇒ **REQUISITOS:**

- **Formación Profesional Requerida**

Educación
Egresado o Titulado en una carrera en Administración de empresas, Marketing, Finanzas, Economía o afines.

Conocimiento Básico
Dominio de Microsoft Office
Técnicas de negociación
Ingles técnico (deseable)
Leyes y normas del Sistema Financiero

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS:				
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVELES			
	A	B	C	D
Preocupación por el orden y la calidad		X		
Autocontrol		x		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS				
<i>Flexibilidad</i>		X		
<i>Autoconfianza</i>		x		
<i>Identificación con la Empresa</i>		X		
<i>Pensamiento conceptual</i>		X		
<i>Comprensión de la Empresa</i>		X		
<i>Impacto e influencia</i>		X		
<i>Trabajo en equipo</i>		x		
A = Básico	B= Medio	C=Superior	D= Avanzado	

PERFIL ASESOR AL CLIENTE

⇒ IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

NOMBRE DEL PUESTO:	CODIGO:	NIVEL	
ASESOR AL CLIENTE	ASC	Gerencial	
		Mando Medio	
Ubicación: Agencia		Apoyo o Staff	
		Operativo	
Reporta a:		Coordinador de Captaciones y Servicios Bancarios	

⇒ MISIÓN DEL CARGO

- Gestionar la cartera de clientes de productos pasivos, promoviendo continuamente su desarrollo sostenido, la captación de nuevos clientes y el mantenimiento de los ya existentes, brindando una optima calidad de servicio.

⇒ FUNCIONES

Información al cliente

- Proporcionar información detallada sobre los productos activos, productos pasivos y servicios bancarios que ofrece el Banco brindando un servicio cálido y agradable a los posibles clientes y clientes del Banco;
- Contribuir al desarrollo de la cartera de clientes, buscando nuevos clientes potenciales; mediante la promoción de los productos y servicios a través de promociones y eventos;
- Promover la fidelización de clientes mediante la oferta de servicios integrales y la atención óptima al cliente;
- Dar seguimiento a potenciales clientes para el Banco;
- Guiar a los clientes en la resolución de problemas

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS:					
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		NIVELES			
		A	B	C	D
Preocupación por el orden y la calidad			X		
Autocontrol			x		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS					
Autoconfianza			X		
Integridad			X		
Identificación con la Empresa			X		
Pensamiento Analítico			X		
Exploración de Información			X		
Orientación al Cliente			X		
Trabajo en equipo			X		
A = Básico		B= Medio		C=Superior	D= Avanzado

PERFIL RECEPCIONISTA

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

NOMBRE DEL PUESTO:	CODIGO:	NIVEL	
RECEPCIONISTA	REC	Gerencial	
		Mando Medio	
Ubicación: Agencia		Apoyo o Staff	
		Operativo	
Reporta a:		Coordinador de Captaciones y Servicios Bancarios	
<p>⇒ MISIÓN DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none">• Atender al público vía telefónica o personalmente, en sus requerimientos de información, y orientación			
<p>⇒ FUNCIONES</p> <ul style="list-style-type: none">• Atender las llamadas telefónicas y transferirlas a las correspondientes personas o áreas;• Recibir correspondencia y distribuirla oportunamente a sus destinatarios;• Brindar información a clientes de crédito y captaciones tanto de procedimientos como del sistema (estado de cuenta, saldos, ejecutivo asignado y otras que sean delegados por el JAG);• Guiar y apoyar a la resolución de requerimientos de los potenciales clientes y clientes del Banco para atender sus requerimientos, consultas, reclamos, etc;• Dar información a los clientes y al público en general sobre el Banco, direcciones de agencias, horarios de funcionamiento del Banco, etc.;• Tomar mensajes de los clientes destinados a los ejecutivos, oficiales de negocios, jefes de agencia, coordinadores;• Informar a los clientes sobre los beneficios y características de los productos y servicios del Banco;• Precautelar la confidencialidad de la información manejada, tanto de los clientes como institucional.			
<p>⇒ RELACIONES FUNCIONALES:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Internas: Personal de la agencia▪ Externas: Clientes y público en general▪			
<p>⇒ SUERVISIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Recibida: Coordinador de Captaciones y Servicios Bancarios			

- Ejercida: Ninguna

⇒ **REQUISITOS:**

- **Formación Profesional Requerida**

Educación

Técnico en Secretariado Ejecutivo

Conocimiento

Microsoft Office

Manejo de la Central telefónica

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		NIVELES			
		A	B	C	D
Preocupación por el orden y la calidad		X			
Autocontrol		x			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS					
Autoconfianza		X			
Integridad		X			
Identificación con la Empresa		X			
Pensamiento Analítico		X			
Exploración de Información		X			
Orientación al Cliente		X			
Orientacion al Logro		X			
Trabajo en equipo		x			
A = Básico		B= Medio		C=Superior	
				D= Avanzado	

6.8 MODELO DEL DISEÑO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

El presente Diseño de Selección por Competencias tiene como objetivo principal contribuir en el desarrollo efectivo del personal que trabaja en el Banco Capital para su crecimiento ya que en la actualidad existen necesidades que se han observado en déficit del proceso de selección, la información recopilada ha sido obtenida a través de medios de recolección de datos.

Su aplicación será para todos los colaboradores que ingresen a la Institución esta herramienta de selección será manejada por el Jefe de Recursos Humanos.

6.8.1 PROPÓSITO

El propósito de esta herramienta de selección es que se recopile los lineamientos técnicos de cada puesto de trabajo para una selección de personal por competencias.

6.8.2 UNIDAD QUE INTERVIENE

Recursos Humanos y Área solicitante

6.9 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Conocer los elementos que debe tener un manual de Selección de Personal por Competencias.
- ✓ Mejorar los procesos de selección para tener a las personas más adecuadas al perfil requerido por Banco Capital
- ✓ Facilitar la integración del colaborador con su puesto de trabajo.
- ✓ Conocer de una manera adecuada los elementos y sus procesos que debe llevar una selección de personal por Competencias laborales

- ✓ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos al momento de ejecutar un proceso de selección

6.10 POLÍTICAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

- A. Este sistema será de aplicación obligatoria para todo el personal que ingresa a laborar en el Banco Capital.
- B. Selección y reclutamiento de personal: la selección deberá cumplir lo siguiente:
 - a. Todos los puestos de la Institución deben contar con los perfiles de los puestos, los mismos que deben ser analizados por el área de Recursos Humanos y el área solicitante.
 - b. La convocatoria para el concurso de vacantes en la Institución tendrá carácter público y participaran la mayor cantidad de personas con el perfil requerido para el puesto de trabajo o vacante; mediante las diferentes fuentes de reclutamiento que faciliten la información.
 - c. Los procesos de selección para el ingreso de personal al Banco Capital constituyen instrumentos de gestión destinados a lograr que el personal seleccionado para el puesto cumpla con las características y requisitos determinadas en el perfil de puestos, los mismos que miden las características más relevantes de las y los aspirantes al puesto tales como: Instrucción Formal, Experiencia, Capacitación, Competencias generales y específicas, así como su actitud y motivación para trabajar.
 - d. Todas las personas interesadas en postularse como candidatos para un puesto de trabajo, independientemente de su nivel, deberá ser atendido con respeto a su dignidad humana, de tal forma que se proyecte una buena imagen del Banco
 - e. Bajo ningún motivo el proceso de selección discriminará en razón de edad, género, aspecto físico, étnico, religión, condición socioeconómica, estado civil, etc.

- f. Las carpetas de personal y las pruebas de los mismos son confidenciales por lo que deben ser custodiadas por la persona encargada de la selección del recurso humano
 - g. La base de datos de posibles postulantes para la empresa debe ser actualizada periódicamente
 - h. Los participantes de un proceso de selección deben estar dispuestos de informar y explicar a los implicados directos del proceso, sobre cualquier duda o inquietud que se presente con relación al proceso de selección estipulado.
 - i. La decisión del mejor postulante se la realizará conjuntamente con Recursos Humanos y la Presidencias Ejecutiva del Banco.
 - j. La evaluación para elegir al candidato idóneo se basará mediante la matriz de evaluación de los candidatos.
- C. De los responsables del proceso de reclutamiento de selección de personal:
- a. Gerente General: responsable de manejar y analizar el presupuesto para el proceso de selección; participe de la toma la decisión de contratar al candidato para la vacante dentro de la Institución.
 - b. Jefe de Recursos Humanos: encargada de administrar el proceso de reclutamiento y selección.
 - c. Asistente de Recursos Humanos: encargada de dar soporte a todo el proceso de reclutamiento y selección.
 - d. Área solicitante: responsable de la solicitud para llenar la vacante y participe en el proceso de selección.

6.11 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CANDIDATOS

En esta matriz se irán anotando los puntajes de los candidatos obtenidos durante todo el proceso de selección, con la intención de analizar el grado de convergencia de los factores: Educación, Experiencia, Entrevista, Entrevista por incidentes críticos, entre otros, a través de la complementariedad de sus

necesidades y ofrecimientos, para conseguir la mayor satisfacción, tanto de la organización como la del individuo.

La suma de todos estos factores da un puntaje máximo de 100.

6.11.1 Matriz de evaluación en un proceso de selección interna.

FACTOR	PUNTAJE
Educación	10
Antigüedad	10
Evaluación Desempeño	10
Experiencia	20
Prueba de Inglés (si el puesto lo requiere)	10
Entrevista Técnica	10
Entrevista por incidentes críticos (BEI)	20
Pruebas teóricas, practicas	10
Puntaje General	100

6.11.2 Matriz de evaluación proceso de selección externa

FACTOR	PUNTAJE
Educación	15
Experiencia	15
Entrevista	10
Prueba de Inglés (si el puesto lo requiere)	10
Entrevista Técnica	10
Entrevista por incidentes críticos (BEI)	30
Pruebas teóricas, practicas	10
Puntaje General	100

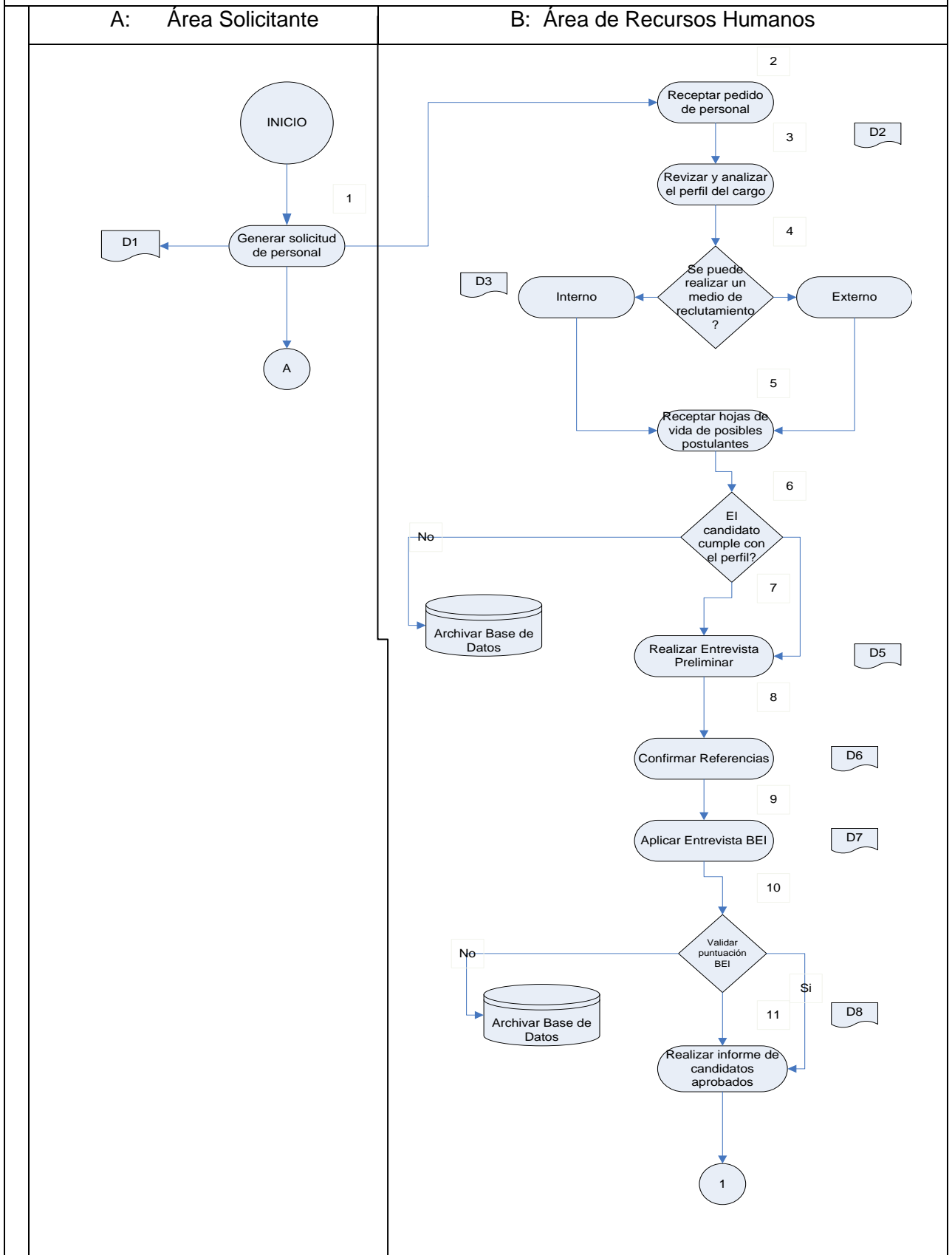
6.12 PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y RESPONSABLES

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Generar Solicitud de Personal	Área solicitante	1 Hora
2	Receptar pedido de Personal	Jefe de Recursos Humanos	½ Hora
3	Revisar y analizar el perfil del cargo	Jefe de Recursos Humanos Área solicitante	2 Horas
4	Invitación a participar de Reclutamiento Interno y externo que cumpla con el perfil requerido	Jefe de Recursos Humanos	½ Hora
5	Receptar Hoja de Vida enviar al correo electrónico recursoshumanos@bancoccapital.com desde (fecha de iniciación para aceptar cvs) hasta (fecha finalización para aceptar cvs)	Asistente de Recursos Humanos	3 días
6	Analizar si los candidatos cumplen con el perfil. Requisitos: Educación, Experiencia, Nivel de inglés (si el perfil lo requiere), Pruebas técnicas, Pruebas de conocimiento, Competencias, entre otros	Jefe de Recursos Humanos / Asistente de Recursos Humanos	1 día
7	Realizar Entrevista Preliminar Se realizará preguntas referentes: Datos Generales Educación Experiencia	Jefe de Recursos Humanos / Asistente de Recursos Humanos	4 días

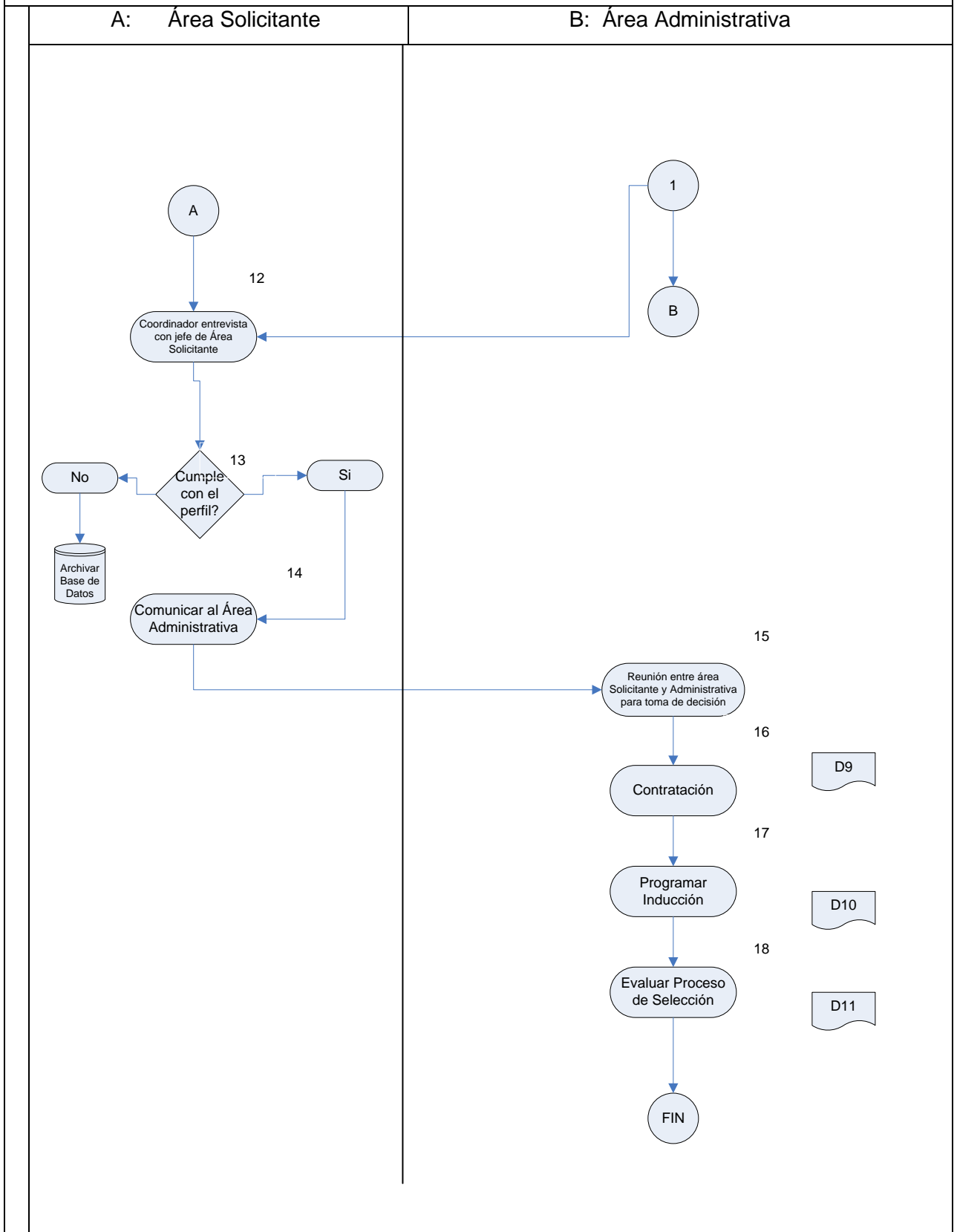
8	Confirmar Referencias se efectuara de acuerdo al formato establecido el mismo que se encuentra en los anexos como A9	Asistente de Recursos Humanos	1 día
9	Aplicar Entrevista BEI – Entrevista de Incides críticos basado en preguntas de competencias, esta se efectuara con el formato establecido en Anexos: A10	Jefe de Recursos Humanos/ Presidencia Ejecutiva	3 días
10	Validar puntuación Entrevista BEI – Indicando el puntaje obtenido en cada una de las entrevistas de los postulantes.	Jefe de Recursos Humanos / Asistente de Recursos Humanos	1 día
11	Realizar Informe de Candidatos, basado en sus Datos generales, educación, experiencias, resultados de las pruebas y comentarios de las entrevistas realizadas.	Jefe de Recursos Humanos / Asistente de Recursos Humanos	2 días
12	Coordinar Entrevista con Jefe de Área Solicitante para evaluar la Matriz de evaluación de candidatos y elegir al candidato más idóneo para cubrir la vacante. Analizar si cumple con perfil entregado por el área solicitante	Asistente de Recursos Humanos / Área solicitante	1 hora
14	Comunicar al área de Recursos Humanos si el candidato es el seleccionado para ocupar la vacante requerida por el área solicitante	Área solicitante	½ hora
15	Reunión entre Área Solicitante y Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos / Área solicitante	1 hora
16	Contratación	Jefe de Recursos Humanos	1 hora
SUBTOTAL			16 DIAS

17	Programar Inducción	Jefe de Recursos Humanos / Asistente de Recursos Humanos	1 hora
18	Evaluar Proceso de Selección para ver si se cumplió el calendario establecido y los niveles requeridos por el área solicitante.	Jefe de Recursos Humanos / Asistente de Recursos Humanos	1 hora
SUBTOTAL			2 HORAS
19	Evaluación periodo de prueba		3 MESES
TOTAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN INCLUIDO EL PERIODO DE PRUEBA			106 DIAS

Flujograma de un proceso de Selección por Competencias.



Flujograma de un proceso de Selección por Competencias



6.13 ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS PASOS

Se evaluará las competencias que tiene el candidato con relación a las competencias que el cargo requiere; adicional se evaluará su potencial y conocimientos del postulante.

Con las entrevistas de incidentes críticos, no se permite a los entrevistados sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas. Lo que interesa es averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa el entrevistado.

La entrevista de incidentes críticos utiliza la estrategia de exploración estructurada, buscando los indicios de que esa persona posee una serie de competencias claves investigando si las ha realizado con anterioridad.

Al evaluar una determinada competencia, partimos de una pregunta abierta, por ejemplo:

¿Cuénteme una ocasión en la que hubiera hecho algo nuevo o de manera diferente y que originó una mejora en su puesto de trabajo, departamento o en la organización?(donde la pregunta está orientada a evaluar la innovación del entrevistado).

Como muchas veces el entrevistado suele brindar respuestas muy generales a una pregunta abierta o tiende a perderse describiendo comportamientos no relevantes, y debemos obtener los datos suficientes para conocer qué hizo, dijo, sintió y pensó durante la situación concreta que nos describe, se utiliza además las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué hizo que llegase a esa situación?
- ✓ ¿Quiénes intervinieron?
- ✓ ¿Qué pensó en esa situación?
- ✓ ¿Cuál era su papel?
- ✓ ¿Qué hizo usted?
- ✓ ¿Qué resultado se produjo?

Estas preguntas nos permiten obtener mayor información del entrevistado (sin sugerir palabras o dirigir sus respuestas) de manera que no se pierda en generalizaciones y narre lo que ocurrió como él lo vivió, y así podamos obtener la mayor cantidad de información relevante para un adecuado análisis.

Las preguntas deben ser del siguiente estilo:

Cuénteme una situación donde usted hay atendido que trabajar con un grupo. ¿Cuál era el rendimiento esperado? ¿Cuál fue su aporte a la tarea?

La entrevista de Incidentes Críticos tomará un promedio de una hora con 30 minutos.

La evaluación de incidentes críticos se efectuare de la siguiente manera.

1. Se tomará el diccionario de competencias y las preguntas que se ejecutarán en cada competencia que requiera el cargo, según formatos registrados en el Anexo A1- Diccionario de Competencias y sus Niveles y en el Anexo A10 -Formatos de Entrevista de incidentes Críticos,(Preguntas focalizadas por cada competencia)
2. Luego se tabulará en la tabla registrada en el Anexo A10-Formatos de Entrevista de incidentes Críticos (Competencias Relevadas); donde se colocará la letra que refleja como el candidato se presentó ante la competencia que se requiere según los siguientes parámetros: A=Alto (10-9 puntos), B=Bueno (8-7 puntos), C=Bajo (6-5), D=insuficiente (4-0); registrando el total en la misma.
3. Colocando el resultado en el total de esta manera se valida la puntuación del candidato la más alta indica que es el candidato adecuado para el cargo requerido.

CRONOGRAMA DE INDUCCIÓN: El cronograma de inducción se lo llevará cabo en un tiempo de 8 días donde el candidato tendrá todo el conocimiento necesario para poder estar al tanto de toda la información de la empresa; en el caso de asesores comerciales toma un tiempo de 15 días para que pueda salir a visitas de clientes

6.14 FINALIZADO EL PROCESO DE SELECCIÓN

Se debe realizar una constante evaluación del mismo con el objetivo de analizar su fiabilidad así como su verídica utilidad;

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en realizar las cosas de la manera correcta: saber entrevistar bien, contar con un mínimo de costos operacionales, involucrar a la Gerencia y su equipo de

trabajo, etc. Para medir la eficiencia del proceso se propone realizar un análisis adecuado como el siguiente:

Costos de Personal: Incluye el sueldo del personal que administra los procesos de provisión de personal, así como el tiempo que se tomarán las personas involucradas en los diferentes pasos a realizar.

Costos de Operación: Incluye llamadas telefónicas, anuncios en la prensa, gastos de movilización de reclutamiento, etc.

Costos Adicionales: Materiales de Entrevistas, equipos, mobiliario, instalaciones, software, etc.

6.15 COSTOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Jefe de Recursos Humanos: \$ 1.200 Sueldo Neto / 160 = 7.5 y se: multiplica por el tiempo empleado en el proyecto de selección.

Asistente de Recursos Humanos: \$ 500 Sueldo Neto / 160 = 3.12 x por el tiempo empleado en el proyecto selección.

Jefe Administrativo: \$ 1100 Sueldo Neto / 160 = 6.88 x tiempo empleado en el proyecto

Costos de Personal:

Responsables Proceso de Selección	Sueldo(160 horas)	Tiempo	Valor
Jefe de Recursos Humanos	1200	3	22.50
Asistente de Recursos Humanos	500	5	15.60
Jefe de Administrativo	1100	1	6.87
VALOR TOTAL :			44.97

Costos de Operación:

Detalle	Valor
Llamadas telefónicas	22.00
Anuncios de Prensa	300.00
Anuncios por Internet	30.00
Movilización Reclutamiento	25.00
VALOR TOTAL :	377.00

Costos Adicionales:

Detalle	Valor
Suministros de Entrevista	120
Copias	50
Anillados	30
Impresiones	40
VALOR TOTAL :	240

Total de Costos: \$ 661.97

6.16 PRESUPUESTO DEL PROYECTO

En el desarrollo del presupuesto se ha tomado en consideración los recursos que se van a utilizar como: Recursos Humanos, Recursos Materiales, Recursos Tecnológicos, quedando de la siguiente manera:

Recursos utilizados	Horas - Cantidad	Valor	Valor Total
RECURSOS HUMANOS:			
Jefe de Recursos Humanos	180	7,50	1.350,00
Asistente de Recursos	480	3,13	1.500,00

Humanos			
RECURSOS			
MATERIALES:			
Libros	5	18,60	93,00
Resmas de Papel	7	4,80	33,60
Anillados	15	1,50	22,50
Esfero - Lápiz	4	0,30	1,20
Tinta de Impresión	2	35,80	71,60
RECURSOS			
TECNOLÓGICOS:			
Internet	33,6	4,20	141,12

Explicación del cuadro de presupuestos:

En la columna de Horas-Cantidad se promedia el valor de las personas que intervienen en el proceso de selección.

Ejemplo: Jefe de Recursos Humanos

Horas requeridas		Tiempo en días (mes)		Tiempo proyecto		Total
3 horas	x	20 días	x	3 meses de trabajo	=	180

La misma regla se aplica para el Asistente de Recursos Humanos tomando en consideración que el colaborador en el proyecto trabajará 4 meses y 5 horas diarios.

En la siguiente columna de valor se dividió el sueldo percibido de las personas que intervienen en el proyecto.

Sueldo		160 (promedio de trabajo por un mes)		Total
1,200	/	160	=	7,50

La última columna es el valor total de la multiplicación de las cantidades a utilizarse.

Ejemplo: Jefe de Recursos Humanos

Horas - Cantidad		Valor	Total
180	x	7.50	= 1.350,00

Dicho presupuesto del proyecto del Diseño de Selección por Competencias fueron aprobadas por las, las áreas involucradas y la Presidencia Ejecutiva del Banco.

6.18 ¿Cómo sabemos que nuestro proceso es eficiente y eficaz?

Midiendo y Evaluando los resultados del proceso de reclutamiento y selección. El proceso de reclutamiento y selección de personal debe cumplir con 2 requisitos: ser eficiente y eficaz.

- ✓ La eficiencia consiste en hacer las cosas de manera correcta (saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, llevar adelante procesos ágiles, con costos operacionales bajos, involucrar a la línea en el proceso de decisión, etc.)
- ✓ La eficacia consiste en lograr resultados y conseguir los objetivos (atraer los talentos adecuados para la organización, y por sobre todo mejorar la organización con la atracción del personal que la misma necesita para cumplir sus objetivos exitosamente

Para la evaluación de la selección de personal utilizaremos el empleo del cociente de selección calculando mediante la siguiente ecuación.

$$\text{Cociente de Selección} = \frac{\text{Número de Candidatos Admitidos}}{\text{Número de Candidatos Examinados}} \times 100$$

Este cociente es la razón entre el número de candidatos admitidos y el número de candidatos sometidos a la técnica de selección.

A medida que el cociente de selección disminuye, aumenta su eficiencia y su efectividad.

Ejemplo:

Si en el proceso de selección se utilizó las siguientes formas de reclutamiento:

- ✓ Base de Datos
- ✓ Anuncios de Prensa
- ✓ Multitrabajos

Y por medio de los anuncios de prensa realizados se reclutó a 6 candidatos de 10 candidatos examinados lo cual nos da el siguiente resultado:

$$\text{Cociente de Selección} = \frac{6}{10} \times 100 = 60\%$$

Esto nos quiere decir que el proceso de selección con los candidatos conseguidos y el medio escogido se obtuvo un resultado del 60% de efectividad en la selección lo cual es muy bueno en un proceso de este tipo obtener este resultado.

6.19 FORMULARIOS Y DOCUMENTOS A UTILIZAR

Los documentos de referencia se utilizarán en el manual como anexos, los mismos se detallan con una numeración para la utilización de cada uno.

A0: Encuesta de Capacitación del Proceso de Selección

A1: Solicitud de Personal

A2: Cuestionario de Análisis de Cargo

A3: Formato de Reclutamiento Interno

A4: Formato de Reclutamiento Externo

A5: Formato de Entrevista Preliminar

A6: Formato de Referencias

A7: Formato de Entrevista BE1

A8: Formato Informe Aprobados

A9: Contrato

A10: Formato Cronograma de inducción

A11: Formato Presupuesto Proceso de Selección.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- Banco Capital no cuenta con un sistema de selección de personal confiable ya que solamente se fundamenta mediante la utilización de entrevistas.
- Más del 50% de los colaboradores de la organización sostienen que los sistemas de selección vigentes no garantizan la selección idónea.
- De igual manera se determinó que al no poseer un adecuado sistema de selección ha influido en los resultados de la gestión del Banco en general, alterando el desempeño de los colaboradores en las distintas áreas por la alta duplicidad que existe en las funciones de los trabajadores.
- Se determinó que al no tener actualizados los perfiles esto ha ocasionado el inconveniente de no realizar un reclutamiento y selección de personal adecuado.
- La intervención de las áreas solicitantes de una vacante en el proceso de selección es el de participar en las entrevistas, sin contar para ello con una capacitación especializada.
- Se concluyó que los procedimientos de reclutamiento y selección de personal que actualmente son utilizados, son muy demorados.
- De acuerdo al diseño de selección de competencias para Banco capital, todas las ideas fueron discutidas y acordadas con las actuales jefaturas y gerencias de tal forma que existió apertura para la aplicación de las mismas.
- De acuerdo a la propuesta planteada se determinó que los tiempos estipulados para el proceso de selección bajaron y se obtuvo un mejoramiento en cuanto a tiempos eficiencia y calidad del reclutamiento y selección del Banco.

7.2. RECOMENDACIONES

- Los responsables del proceso de reclutamiento y selección de personal deben aprovechar la predisposición de sus directivos, en la dotación de recursos para la implementación del proceso de selección en el área de Recursos Humanos
- La selección de competencias con lleva a ubicar a los colaboradores en posiciones que se puedan desarrollar eficazmente de acuerdo a su perfil.
- El área de Recursos Humanos deber concientizarse y promover continuamente la importancia de las competencias en rodos los procesos que realizan.
- Con el Diseño plantea de selección por competencias se da a conocer las reales competencias y funciones que requiere cada cargo eliminado así la escaza comunicación que tiene el personal sobre las competencias, su importancia y el desenvolvimiento.
- Para realizar gestión por competencias, la empresa necesita de inicio un ambiente propicio que apoye el cambio, ya que esta forma de administrar una organización es muy diferente a lo que Banco Capital están acostumbrado, para lo cual es importante analizar la cultura de la organización, sus hábitos, sus costumbres y todo lo que forme parte de su rutina, así como realizar el proceso de sensibilización o gestión de cambio.
- Es necesario poner énfasis en la capacitación de los trabajadores en las competencias que aún no se encuentran desarrolladas y resulta necesario hacerlo, además, cada puesto de trabajo contará con una serie de competencias requeridas.
- Una vez aplicado el modelo de gestión por competencias se sugiere el seguimiento adecuado de los planes individuales y colectivos de mejora, así como realizar continuamente la retroalimentación

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha. DICCIONARIO DE PREGUNTAS TRILOGIA, Editorial Granica S.A. (2010),
- ALLES, Martha Selección por Competencias, Granica, Buenos Aires, 2000
- ALLES, Martha Selección por Competencias, EL DICCIONARIO Granica, Buenos Aires, 2005
- CHIAVENATO, Idalberto. GESTION DE TALENTO HUMANO, Editorial Campus LTDA. (2004)
- DAVID, FRED R. Conceptos de Administración Estratégica, PEARSON EDUCACIÓN, México 2003.
- HAR GROUP, Folleto de Competencias, 2005
- MORENO, Jaime, Manual de Administración de Recursos Humanos por Competencias , Quito – Ecuador 2004
- PAREDES, Alfredo&Asociados, Programa de CERTIFICACIÓN EN Administración de Recursos Humanos por Competencias, Quito.

ANEXOS

Anexo 0

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN INDUCCIÓN

Le agradecemos muy cordialmente contestar a esta encuesta. Los resultados servirán para conocer el nivel de satisfacción del personal que pertenece a Banco Capital con respecto al actual proceso de Selección de Personal, esta información servirá de base para elaborar el proyecto académico que será propuesto a la Institución

DATOS INFORMATIVOS

Fecha:

Edad:

Género: F M

Unidad de trabajo:

INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL CUESTIONARIO.-

Lea detenidamente y conteste cada una de las preguntas de acuerdo a lo que usted conoce sobre el tema.

- La encuesta es anónima. Los datos que se solicitan tienen como único objetivo conocer determinadas pautas que nos permitan elaborar la propuesta.
- Lo que se requiere saber es la opinión de cada área de trabajo. Por lo que le solicitamos escribir el nombre de la unidad de trabajo a la que usted pertenece.
- Esta no es una prueba o examen. No hay respuestas correctas o incorrectas. Le pedimos por favor contestar a todas las preguntas.
- Por favor, complete la encuesta en forma individual haciendo un círculo sobre la respuesta que usted considere adecuado.
- Si desea hacer un cambio de criterio, TACHE con una x su respuesta anterior y vuelva a poner en un círculo la nueva respuesta.
- Marque la letra correspondiente según el grado de acuerdo o desacuerdo que Ud., lo asigne:
 - La letra A si Ud. está totalmente de acuerdo.
 - La letra B si Ud. está de acuerdo.
 - La letra C si Ud. está en desacuerdo.
 - La letra D si Ud. está en total desacuerdo.
 - La letra E si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

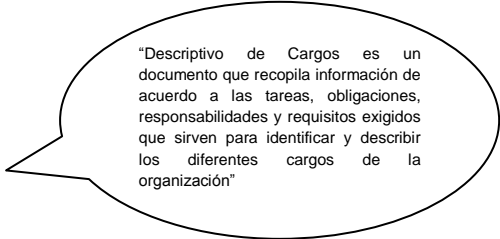
PREGUNTAS.-

1. Existe un procedimiento para reclutar y seleccionar al personal en la Institución

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.
- D. Total desacuerdo.
- E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

2.- Banco Capital cuenta con descriptivos de cargos actualizados

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.
- D. Total desacuerdo.
- E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación



"Descriptivo de Cargos es un documento que recopila información de acuerdo a las tareas, obligaciones, responsabilidades y requisitos exigidos que sirven para identificar y describir los diferentes cargos de la organización"

3.- La institución cuenta con una base de datos de aspirantes a ocupar cargos que resultaren vacantes

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.
- D. Total desacuerdo.
- E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

4.- El Banco promueve algún medio de reclutamiento para captar aspirantes

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.
- D. Total desacuerdo.
- E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

5.- Participó en algún proceso de selección de personal para ingresar a la Institución

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.
- D. Total desacuerdo.
- E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

6.- Fue convocado a alguna entrevista durante el proceso de selección para ingresar a laborar en Banco Capital

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.
- D. Total desacuerdo.
- E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

7.- En el proceso de selección en el que usted participó las evaluaciones para determinar su idoneidad, se realizaron mediante pruebas de conocimientos o habilidades

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.
- D. Total desacuerdo.
- E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

8.- Las herramientas de selección que utilizaron fueron adecuadas para el cargo al cual usted fue contratado

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.
- D. Total desacuerdo.
- E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

9.- Los funcionarios del Banco que le guiaron durante el proceso de selección le proporcionaron información adecuada sobre la institución

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.
- D. Total desacuerdo.
- E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

10.- Los funcionarios del Banco que le guiaron durante el proceso de selección le proporcionaron información adecuada sobre el puesto de trabajo

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.
- D. Total desacuerdo.
- E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

11.- Considera que en todos los casos, es necesario evaluar las competencias de un candidato en el proceso de selección

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.
- D. Total desacuerdo.
- E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

12.- Tuvo un proceso de inducción que le permitió conocer las responsabilidades de su nuevo puesto cuando ingresó a la empresa

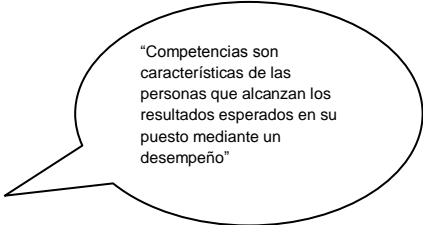
- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.
- D. Total desacuerdo.
- E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

13.- Tuvo un proceso de inducción que le permitió conocer a las personas, organigrama, dependencias, planificación estratégica, normas internas, etc. cuando ingresó a la institución.

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.
- D. Total desacuerdo.
- E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

14.- Según su criterio estaría de acuerdo en que el Banco implemente un proceso de selección en el que se evalúen sus competencias frente a las que exige el puesto

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.
- D. Total desacuerdo.
- E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación



"Competencias son características de las personas que alcanzan los resultados esperados en su puesto mediante un desempeño"

15.- Cree usted que se debería contar con un procedimiento para facilitar la integración y acogida al nuevo personal de la institución

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.
- D. Total desacuerdo.
- E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

16.- El área de Recursos Humanos debería contar con un sistema de Selección de Personal por Competencias, que permita el desarrollo del capital intelectual.

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.
- D. Total desacuerdo.
- E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

Anexo 1

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS “BANCO CAPITAL”

El diccionario de competencias fue realizado de acuerdo a la realidad, lenguaje y necesidad propia.

Es también una guía de estudio, consulta y preparación para el crecimiento de cada uno de los colaboradores.

El mismo se subdivide en:

COMPETENCIAS GENERALES: Son aquellas que están fundadas preferentemente en una predisposición a nivel general.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN PERSONAL: En este grupo se incluyen aquellas competencias que están fundadas preferentemente en una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado.

COMPETENCIAS DE RESULTADO: Son competencias que involucran la pro actividad del individuo.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN DE EQUIPO: Competencias que involucran habilidades que se expresan en comportamientos laborales específicos en las relaciones con personas.

COMPETENCIAS DE PENSAMIENTO: Son aquellas exigencias laborales en las cuales está presente el uso de la inteligencia general y las aptitudes mentales específicas.

COMPETENCIAS DE INFLUENCIA: En este grupo se incluyen las competencias que derivan del ejercicio habitual de ciertas actitudes (virtudes), ya basadas en creencias profundamente enraizadas o como resultado de procesos de mediación cultural, que implican la educación y formación de hábitos.

COMPETENCIAS GENERALES

COMPETENCIA		
AUTOCONTROL	COD:	AUT
<p>Es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia en condiciones constantes de estrés.</p>		

NIVEL DE LA COMPETENCIA			
<i>Básico (A)</i>	<i>Medio (B)</i>	<i>Superior (C)</i>	<i>Avanzado (D)</i>
<p>Básico (A): No se deja llevar por impulsos emocionales; siente un impulso de hacer algo inapropiado y resiste la tentación. No cae en la tentación de actuar sin pensar, pero no llega a actuar positivamente, o bien siente emociones fuertes (tales como ira, altafrustración o fuerte estrés) y consigue controlarlas. No hace más que dominar sus sentimientos (no actúa para mejorar las cosas). Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.</p>	<p>Miedo (B): Siente emociones fuertes; tales como enfado, frustración extrema o estrés elevado, pero las controla y continúa actuando o trabajando con calma.</p>	<p>Superior(C): Reacciona ignorando las acciones; que pueden provocar su enfado y continúa su actividad o verbaliza sus emociones en forma adecuada y calmada, lo que le permite manejar la situación.</p>	<p>Avanzado (D): Utiliza técnicas de relajación; en situaciones de mucho contenido emocional, y es capaz de revelar sin temor sus emociones en un ambiente de respeto y confianza, logrando responder constructivamente a pesar del estrés.</p>

COMPETENCIA		
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	COD:	OCA
Se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas.		

NIVEL DE LA COMPETENCIA			
<i>Básico (A)</i>	<i>Medio (B)</i>	<i>Superior (C)</i>	<i>Avanzado (D)</i>
Muestra preocupación por el orden y la claridad; se esfuerza en conseguir claridad. Quiere que el espacio de trabajo, los roles, las expectativas, las tareas y los datos estén claros, y a menudo por escrito.	Comprueba su propio trabajo, repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo.	Realiza un seguimiento del trabajo de los demás; vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. O bien lleva un registro detallado de las actividades propias o de los demás.	(Realiza un seguimiento de datos o proyectos-, vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas o errores, y busca información para mantener el orden.

COMPETENCIA		
IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	COD:	IEMP
Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al poner la misión de la Organización por delante de las preferencias individuales.		

NIVEL DE LA COMPETENCIA			
<i>Básico (A)</i>	<i>Medio (B)</i>	<i>Superior (C)</i>	<i>Avanzado (D)</i>
<i>Básico (A):</i> Intenta encajar en la empresa, se esfuerza por adaptarse y encajar bien en la Empresa; se viste adecuadamente, respeta la forma en que se hacen las cosas en la organización y hace lo que se espera.	<i>Medio (B):</i> Es leal con la empresa, muestra disponibilidad a ayudar a sus compañeros. Respeta y acepta lo que la autoridad considera importante. Puede expresar lazos afectivos con la organización a preocupación acerca de la imagen de ésta.	<i>Superior (C):</i> Ayuda a la empresa, actúa en favor de la misión y los objetivos de la empresa; toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la empresa. Cooperación con los demás en el logro de los objetivos organizativos. Actúa públicamente para adaptarse a la misión.	<i>Avanzado (D):</i> Hace concesiones profesionales o personales en favor de la empresa, pone las necesidades de la empresa por delante de las suyas (identidad profesional, preferencias, prioridades, intereses familiares, etc.). O bien apoya las decisiones que benefician a toda la empresa aunque puedan resultar impopulares o vayan en contra de su unidad a corto plazo.

COMPETENCIA		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	COD:	OCLI
Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer sus necesidades.		

NIVEL DE LA COMPETENCIA			
<i>Básico (A)</i>	<i>Medio (B)</i>	<i>Superior (C)</i>	<i>Avanzado (D)</i>
Lleva un seguimiento; responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente	Se compromete personalmente; se responsabiliza personalmente de	Aborda las necesidades de fondo del cliente; conoce el negocio	Tiene perspectiva de largo plazo; se trabaja con una perspectiva de largo plazo a la hora

le plantea y le mantiene informado sobre el avance de sus proyectos (pero no investiga sobre los problemas profundos del cliente).	subsanan los problemas del cliente. Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas.	del cliente busca información sobre sus verdaderas necesidades yendo más allá de las inicialmente expresadas. Adecúa los productos o servicios disponibles a estas necesidades.	de resolver los problemas del cliente. Si es necesario sacrifica "el hoy por el mañana". Busca beneficios a largo plazo para el cliente. Actúa como consejero de confianza, involucrándose en el proceso de toma de decisiones. Tiene opinión propia sobre las necesidades, problemas y oportunidades de un cliente y sobre la viabilidad de las soluciones.
--	---	---	--

COMPETENCIAS DE GESTIÓN PERSONAL:

COMPETENCIA		
FLEXIBILIDAD	COD:	FLEX
Es la capacidad de adaptarse y trabajar eficazmente distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera; aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades el puesto.		

NIVEL DE LA COMPETENCIA			
<i>Básico (A)</i>	<i>Medio (B)</i>	<i>Superior (C)</i>	<i>Avanzado (D)</i>
Acepta la necesidad de ser flexible, está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o	Aplica las normas con flexibilidad, Dependiendo de cada situación es flexible al aplicar procedimientos,	Adapta su comportamiento, decide que hacer basándose en la situación, actúa	Adapta su estrategia, Adecúa su plan objetivo o proyecto a lasituación, realiza cambios pequeños o

vivencia contraría. Comprende los puntos de vista de los demás.	adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la empresa.	para adaptarse a la situación o a la persona.	temporales en la propia empresa.
--	--	---	----------------------------------

COMPETENCIA		
INTEGRIDAD	COD:	INT
Es actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.		

NIVEL DE LA COMPETENCIA			
<i>Básico (A)</i>	<i>Medio (B)</i>	<i>Superior (C)</i>	<i>Avanzado (D)</i>
Es abierto y honesto en situaciones de trabajo, reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios (temor, duda, aprensión, etc.). Puede expresárselo al entrevistador: "No sabía cómo entrevistarle". Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse., trabaja sin requerir supervisión en el desempeño de sus funciones.	Actúa en consecuencia con valores y creencias, está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes externos e internos. Si alguien pide algo y tienes que pensarlo, probablemente es que eso no está bien". Da a todos un trato equitativo.	Actúa según sus valores, aunque no sea fácil. Admite públicamente que ha cometido un error. Dice las cosas aunque puedan molestar a un viejo amigo: "Dije la verdad, aunque fue duro porque siempre habíamos sido compañeros, pero la sucursal; necesitaba esos cambio.	Trabaja según sus valores, aunque ello conlleve un importante coste o riesgo; se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato.

COMPETENCIA		
AUTOCONFIANZA	COD:	AUT
Es el convencimiento de que se es capaz de realizar con éxito las diferentes tareas o trabajos que		

se ha proyectado ejecutar, por una motivación personal o por requerimiento de un tercero. La persona se caracteriza por mostrar confianza en sus capacidades, decisiones, opiniones y resoluciones; desafiar los problemas y no los derivarlos; trabajar con un mínimo de supervisión; defender los puntos de vista con firmeza.

NIVEL DE LA COMPETENCIA			
<i>Básico (A)</i>	<i>Medio (B)</i>	<i>Superior (C)</i>	<i>Avanzado (D)</i>
Se muestra seguro de sí mismo, trabaja sin requerir supervisión en el desempeño de sus funciones.	Actúa con independencia, toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar, o a pesar del desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Valora sus capacidades favorablemente en comparación con otros. Explícitamente manifiesta confianza en su propio juicio.	Busca retos, disfruta con los cometidos que implican desafíos, busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas de posición superior, de forma educada y presentando su postura en forma clara y con seguridad.	Escoge retos con un alto riesgo, se enfrenta a sus superiores en forma contundente y firme en asuntos importantes. Asume las consecuencias de sus decisiones en forma responsable.

COMPETENCIAS DE RESULTADO:

COMPETENCIA		
ORIENTACIÓN AL LOGRO	COD:	OLOG
Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica Orientación al Logro.		

NIVEL DE LA COMPETENCIA			
<i>Básico (A)</i>	<i>Medio (B)</i>	<i>Superior (C)</i>	<i>Avanzado (D)</i>
Quiere hacer bien el trabajo; intenta realizar el trabajo bien o correctamente. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere hacerlo mejor) aunque no realice mejoras concretas.	Crea sus propios estándares en el trabajo; utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares (no impuestos por la empresa). Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa. (Codificar especialmente por el interés espontáneo por medir sus resultados de trabajo),	Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos; fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos; constantemente realiza comparaciones con rendimientos del pasado; utiliza información de benchmarking disponible y se preocupa de obtenerla cuando no cuenta con ella.	Realiza análisis coste-beneficio, toma decisiones y establece prioridades y objetivos calculando "recursos utilizados y resultados obtenidos". Hace continuas referencias al beneficio potencial, a la rentabilidad o al análisis coste-beneficio. Analiza los resultados empresariales. Compromete recursos importantes y/o tiempo para mejorar los resultados, es decir, mejorar el desempeño, alcanzar objetivos ambiciosos.

COMPETENCIA		
INICIATIVA - PROACTIVIDAD	COD:	INI
Identificar un problema, obstáculo u oportunidad; y llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por tanto, es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro.		

NIVEL DE LA COMPETENCIA			
<i>Básico (A)</i>	<i>Medio (B)</i>	<i>Superior (C)</i>	<i>Avanzado (D)</i>
Básico (A): Aborda oportunidades o problemas presentes;	Medio (B): Es decisivo en situaciones de	Superior (C): Se anticipa a los problemas; se anticipa y	Avanzado (D): Se anticipa más de un año. Se anticipa a

Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia o supera obstáculos para resolver problemas presentes, actuando en el plazo de 1 ó 2 días.	crisis; actúa rápida y decididamente en una crisis, (cuando la norma sería esperar, "estudiar la situación" o ver si se resuelve por sí sola).	se prepara para oportunidades o problemas específicos que no son evidentes para otros. Realiza acciones para crear oportunidades o evitar crisis futuras, con una antelación de 1-12 meses.	las situaciones en 1-2 años o más, actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás
---	---	---	--

COMPETENCIAS DE GESTIÓN DE EQUIPO

COMPETENCIA		
TRABAJO EN EQUIPO	COD:	TREQ
<p>Implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Puede considerarse siempre que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione como un equipo. "Equipo", como en el caso de "Liderazgo", se define de forma amplia como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.</p>		

NIVEL DE LA COMPETENCIA			
<i>Básico (A)</i>	<i>Medio (B)</i>	<i>Superior (C)</i>	<i>Avanzado (D)</i>
Coopera; y participa de buen grado en el grupo. Apoya las decisiones del mismo, es un buen jugador y realiza la parte del trabajo que le corresponde. Mantiene a los miembros informados y al corriente de los temas que les afectan. Comparte toda la	Expresa expectativas positivas del equipo, habla bien de los demás libros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, aportaciones, etc. Demuestra respeto por	Anima y motiva a los demás; anima y motiva a los demás, reconoce publicamente los méritos de los miembros del equipo que han trabajado bien. Retroalimenta a los miembros que no	Desarrolla el espíritu de equipo; actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de cooperación (celebra reuniones, y crea símbolos de identidad en el grupo). Resuelve los conflictos que se puedan producir

información importante y útil.	la inteligencia de los demás al recurrir al razonamiento.	han logrado las metas, en un ambiente de respeto y confianza. Capacita a los demás potenciando sus fortalezas.	dentro del equipo. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros.
--------------------------------	---	--	--

COMPETENCIA

LIDERAZGO	COD:	LID
<p>Supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal. El "equipo" debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder. Debe contrastarse con la competencia de "Trabajo en Equipo y Cooperación".</p>		

NIVEL DE LA COMPETENCIA

<i>Básico (A)</i>	<i>Medio (B)</i>	<i>Superior (C)</i>	<i>Avanzado (D)</i>
<p>Básico(A): Lidera bien las reuniones; establece el orden del día y los objetivos de las reuniones; controla el tiempo y asigna los turnos de participación. Mantiene a las personas informadas y explica las razones de que le han llevado a tomar una decisión.</p>	<p>Medio(B): Promueve la eficacia del grupo, utiliza estrategias complejas para mantener alta su motivación y alcanzar buenos niveles de productividad. Se preocupa de mantener un sistema de comunicaciones efectivo.</p>	<p>Superior (C): Cuida del grupo; protege al grupo y defiende su reputación. Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas (obtiene los recursos, el personal o la información, que el grupo necesite).</p>	<p>Avanzado (D): Se posiciona como líder; se asegura de que los demás participan de sus objetivos, misión, clima, políticas, etc. Actúa como modelo a seguir por los demás. Se asegura de que las tareas del grupo se realizan. Es un líder con credibilidad.</p>

COMPETENCIA		
DESARROLLO DE PERSONAS	COD:	DEPE
<p>Implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.</p>		

NIVEL DE LA COMPETENCIA			
<i>Básico (A)</i>	<i>Medio (B)</i>	<i>Superior (C)</i>	<i>Avanzado (D)</i>
<p>Expresa expectativas positivas; hace comentarios positivos sobre el desarrollo de los demás. Se refiere a las habilidades actuales y futuras y/o el potencial para aprender, incluso en casos difíciles. Cree que las personas quieren y pueden aprender para mejorar su rendimiento.</p>	<p>Da explicaciones/ofrece ayuda; da instrucciones o demostraciones, junto con las razones subyacentes, como estrategia de aprendizaje. Ofrece a los colaboradores ayuda práctica o instrumentos que les faciliten el trabajo (por ejemplo: recursos adicionales, herramientas, información, consejo de expertos...). Hace preguntas, pruebas, test o utiliza medios para asegurarse de que los demás han comprendido bien sus explicaciones o instrucciones.</p>	<p>Da "feed-back"; positivo o mixto como estrategia de desarrollo. Anima y motiva a los demás después de un contratiempo o revés. Da feedback negativo en términos de comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente, y expresa su confianza en que se mejorará en el futuro, o bien ofrece sugerencias específicas para que mejorar.</p>	<p>(D): Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo; proporciona formación, o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades. Hace que las personas lleguen a la solución de los problemas en lugar de darles simplemente la respuesta. Este nivel no se refiere a realizar cursos de formación simplemente porque esté establecido. Puede incluir detectar necesidades de formación y establecer nuevos programas o materiales para satisfacerlas</p>

COMPETENCIAS DE PENSAMIENTO

COMPETENCIA		
EXPLORACIÓN DE INFORMACIÓN	COD:	EXIN
<p>Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto. Puede implicar el "escarbar" o pedir una información concreta, el resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, o el buscar información variada sin un objetivo concreto, que pueda ser útil en el futuro.</p>		

NIVEL DE LA COMPETENCIA			
<i>Básico (A)</i>	<i>Medio (B)</i>	<i>Superior (C)</i>	<i>Avanzado (D)</i>
<p>Pregunta; Hace preguntas directas a las personas que están presentes o se supone conocen la situación como las personas directamente implicadas, que no estén presentes. Utiliza la información que esté a mano o consulta las fuentes de información disponibles.</p>	<p>Profundiza en el tema; Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas no están personalmente involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecha con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.</p>	<p>Investiga; Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información a través de periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.</p>	<p>Usa sistemas de información propios: Ha puesto en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual ("managementbywalkingaround", reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc.). Hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.</p>

COMPETENCIA		
PESAMIENTO ANALÍTICO	COD:	ANA
Capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y establecer prioridades de forma racional.		

NIVEL DE LA COMPETENCIA			
<i>Básico (A)</i>	<i>Medio (B)</i>	<i>Superior (C)</i>	<i>Avanzado (D)</i>
Desglosa los problemas, o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinada.	Identifica relaciones básicas; descompone los problemas en partes; establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.	Identifica relaciones múltiples; desglosa un problema complejo en varias partes; es capaz de establecer vínculos causales complejos; reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (A causa B causa C causa D). Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos a seguir.	Realiza planes o análisis complejos; utiliza diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas.

COMPETENCIAS DE INFLUENCIA:

COMPETENCIA		
IMPACTO E INFLUENCIA	COD:	IMIN
<p>Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.</p>		

NIVEL DE LA COMPETENCIA			
<i>Básico (A)</i>	<i>Medio (B)</i>	<i>Superior (C)</i>	<i>Avanzado (D)</i>
<p>Demuestra la intención aunque no actúe; intenta producir un impacto determinado sobre los demás; muestra preocupación por la reputación, el status, la apariencia, etc., pero no lleva a cabo ninguna acción concreta.</p>	<p>Calcula el impacto de las palabras o acciones; Adapta la presentación o discusión para atraer el interés de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás</p>	<p>Utiliza influencias indirectas; usa cadenas de influencia indirectas: Con A se obtiene B, B nos llevará a C, etc. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción al interlocutor implicado. Utiliza expertos u otras personas para influir.</p>	<p>Utiliza estrategias de influencia complejas; fomenta alianzas para apoyar ideas, consigue apoyo "entre bastidores", da o retiene información para crear determinados efectos, utiliza habilidades de conducción de grupos para guiar o dirigir a un grupo de personas.</p>

COMPETENCIA		
	COD:	
<p>COMPRENSIÓN INTERPERSONAL (CIN): Implica querer entender a los demás. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los demás; puede también incluir la sensibilidad intercultural.</p>		

NIVEL DE LA COMPETENCIA			
<i>Básico (A)</i>	<i>Medio (B)</i>	<i>Superior (C)</i>	<i>Avanzado (D)</i>
<p>Entiende los sentimientos o su razón; capta los sentimientos de una persona en un momento dado o su razón evidente, pero no ambas cosas.</p>	<p>Entiende los sentimientos y su razón; entiende a la vez los sentimientos de los demás y su razón evidente.</p>	<p>Entiende los porqués; entiende el sentido o el porqué los demás actúan en ese momento de una determinada manera, aunque estos no lo expliquen o lo hagan de una forma incompleta o imprecisa, o bien consigue que los demás voluntariamente actúen en la dirección que él quiere; es decir, utiliza su comprensión de los otros para lograr que actúen en la forma que él desea.</p>	<p>Comprende las razones de fondo; entiende los problemas de fondo de los demás. Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de otras personas. O bien da una visión completa de los puntos fuertes y débiles de los demás.</p>

COMPETENCIA		
	COD:	
<p>DESARROLLO DE INTERRELACIONES (DIN): Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.</p>		

NIVEL DE LA COMPETENCIA			
<i>Básico (A)</i>	<i>Medio (B)</i>	<i>Superior (C)</i>	<i>Avanzado (D)</i>
<p><i>Básico (A):</i> Mantiene contactos informales; mantiene contactos informales con los demás además de los contactos requeridos por razones de trabajo. Incluye charlas amistosas sobre el trabajo, los hijos, deportes, noticias, etc.</p>	<p><i>Medio (B):</i> Mantiene contactos sociales; toma la iniciativa para mejorar y fortalecer sus "relaciones amistosas" con colegas o clientes, fuera del ámbito de la empresa. Participa activamente en distintos eventos sociales. De vez en cuando invita a sus colegas o clientes a su casa o acude a las suyas.</p>	<p><i>Superior (C):</i> <i>Entabla amistad;</i> entabla amistad revelando cosas personales como medio para desarrollar el entendimiento y la cercanía. Reconoce que un amigo le proporcionó información o un contacto y que le sirvió para alcanzar un objetivo de negocio.</p>	<p><i>Avanzado (D):</i> <i>Hace sólidas amistades;</i> establece sólidas amistades como se demuestra por el hecho de que un amigo testifica en su favor, le apoya o le ayuda a alcanzar un objetivo de negocio determinado.</p>

Anexo 2

CUESTIONARIO DE LEVANTAMIENTO DE CARGOS

7 CUESTIONARIO DE LEVANTAMIENTO DE CARGOS

Nombre y apellidos del Empleado _____

Fecha _____

Título del puesto _____

Área/Departamento _____

Supervisor/jefe Inmediato. _____

INTRUCCIONES

- Complete los espacios en blanco
- Describa en detalle las funciones más relevantes que realiza en su puesto de trabajo.
- Indique la frecuencia (día, semana, mes) y el tiempo que utiliza para realizar estas tareas.
- Asegúrese de proveer información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo lo comprendan

NOTA: Si tiene cualquier tipo de pregunta debe dirigirse a su supervisor o jefe inmediato.

SECCION I

1. Tarea (qué) _____

Procedimiento(cómo) _____

Propósito de la tarea(por qué) _____

Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea

2. Tarea (qué) _____

Procedimiento(cómo) _____

Propósito de la tarea(por qué) _____

Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea

3. Tarea (qué) _____

Procedimiento(cómo) _____

Propósito de la tarea(por qué) _____

Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea

4. Tarea (qué) _____

Procedimiento(cómo) _____

Propósito de la tarea(por qué) _____

Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea

¿Qué tipo de máquinas/equipo/software debe utilizar en su puesto? ¿Cuánto tiempo dedica por día o semana utilizando cada máquina/equipo/software?

Máquina/equipo/software	Tiempo en uso(aclarar por día o semana)

¿Cuáles son las tareas que considera más importantes en su puesto?

Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencia que pueden dificultar el desempeño de las tareas.

Describa los contactos personales que debe tener para desempeñarse en el puesto

Nombre(título)	Razón:
Nombre(título)	Razón:
Nombre(título)	Razón:

Revisada y aprobada por

Firma Jefe Inmediato Firma colaborador

Anexo 3

**FORMATO DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PUESTO POR
COMPETENCIAS**

BANCO CAPITAL		
DENOMINACIÓN DEL CARGO:		
ÁREA:		
NIVEL DE REPORTE:		
ROL DEL CARGO:		
ORGANIGRAMA:		
CONDICIONES DEL CARGO:		
PRESUPUESTO A MANEJAR		
RELACIONES (CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS)		
VIAJA? DONDE? CON QUE FRECUENCIA?		
HORARIO DE TRABAJO:		
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
REQUISITOS DEL CARGO:		
GÉNERO	EDAD	ESTADO CIVIL
NACIONALIDAD		

GRADO DE INSTRUCCIÓN REQUERIDO:					
NIVEL DE EDUCACION FORMAL		TÍTULO REQUERIDO			
COLEGIO Y/O UNIVERSIDAD					
TÉCNICO					
UNIVERSITARIO					
POSTGRADO					
CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS:					
TIPO DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS					
HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS:					
TIPO DE HERRAMIENTAS		NIVEL DE DOMINIO			
IDIOMA:					
PAQUETES UTILITARIOS:					
OTROS:					
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS:					
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		NIVEL			
		A	B	C	D
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		NIVEL			
		A	B	C	D
A = Básico	B= Medio	C= Superior		D: Avanzado	
Características personales :					

Anexo 4

Nivelación de las Competencias por Cargos

NIVELACION DE COMPETENCIAS																				
COMPTETENCIAS		De Gestión Personal			De Pensamiento			De Resultado	De influencia				Gestión de Equipo				Operarias Generales			
		Flexibilidad	Autoconfianza	Integridad	Pensamiento Analítico	Pensamiento Conceptual	Exploración de Información	Orientación al Logro	Comprensión Interpersonal	Comprensión de la Empresa	Impacto e influencia	Desarrollo de Interrelaciones	Desarrollo de personas	Dirección de Personas	Liderazgo	Trabajo en Equipo	Preocupación por el Orden y Calidad	Autocontrol	Identificación con la Empresa	Orientación al Cliente
		FLEX	AUT	INT	ANA	PCO	EXIN	OLOG	CIN	CEMP	IMIN	DIN	DEPE	DIPE	UD	TRABE	OCA	AUT	IEMP	OCU
CARGOS	Gerente Nacional	D			D			D		D	D		C	D	D	C	D	D	D	
	Jefe de Agencia	C		D	C			D	C	D	D		D	D	D	C	C	C	C	
	Gestor de cobranzas	B	B	C	C			B			B				C	C	C	C	C	
	Supervisor de crédito			C	C	C	C	C			C					B	C	C	C	
	Coordinador de crédito			B	B		B	B			B					B	C	C	C	
	Oficial de negocios		B	B	C	C		B	B		B	B				B	C	C	C	

	Coordinador de capacitaciones y servicios Bancarios		C	B	C	C		C	B	B	B					C	B	C	C	C
	Ejecutivo de capacitaciones y servicios Bancarios	B	A			B					A					A	B	C	C	C
	Asesor al cliente		B	B	B				B							B	B	C	C	C
	Recepcionista		A	A	A		B	B		B							B	C	C	C

Anexo 5

Solicitud de Personal

FECHA:

SOLICITUD DE PERSONAL

Área donde se requiere el puesto:

Nombre del Puesto o contratarse:

Jefe Inmediato(Cargo):

Tipo de Contrato:

Plazo Fijo -----

Duración -----

Indefinido -----

A prueba -----

Temporal -----

Justificación de la contratación:

Reemplazo -----

Duración -----

Maternidad -----

Vacante -----

Creación -----

Explique él porque de la contratación:

Nombre del solicitante:
Firma: _____
PARA USO DE RECURSOS HUMANOS
Revisado Por: _____
Observaciones: _____ _____ _____

Anexo 6

Formato Reclutamiento Interno

INVITACIÓN CONCURSO INTERNO

Estimados colaboradores,

El área de Recursos Humanos invita a participar del proceso de selección para Oficial de Negocios.

Por favor los interesados enviar su hoja de vida actualiza, con la recomendación del Jefe de área, hasta el viernes 26 de enero del 2013.

OFICIAL DE NEGOCIOS.

Requisitos para la posición:

- Nivel de Experiencia 2 años
- Estudios superiores (mitad de carrera) en Administración de Empresas, Finanzas o afines
- Conocimiento en ,Office, Técnicas de ventas, Manejo de objeciones, Servicio al cliente

Principales Competencias:

- Flexibilidad
- Autoconfianza
- Exploración de la Información
- Orientación al Logro
- Orientación al Cliente

Principales Responsabilidades:

- Buscar y prospectar potenciales clientes
- Atender las solicitudes de financiamiento de su base de clientes
- Gestiona la venta de productos crediticios precalificados
- Asesorar clientes en el mejor plan de inversión
- Dar seguimiento oportuno a los clientes

Saludos Cordiales.

Recursos Humanos.

Anexo 7

Formato de Reclutamiento Externo

IMPORTANTE EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO

Desea contratar los servicios profesionales competentes, dispuestos a asumir nuevos retos y experiencia en el área de negocios.

OBJETIVO GENERAL:

Buscar clientes con la finalidad de obtener información que genere depósitos a plazo, ahorros y cuenta corrientes, para cumplir los presupuestos de ventas.

REQUISITOS BÁSICOS:

Formación

- Estudios superiores (mitad de carrera) en Administración de Empresas, Finanzas o afines

Experiencia

- 2 años de experiencia en posiciones similares

Conocimientos

- Office
- Técnicas de ventas

Las personas interesadas favor enviar sus hojas de vida.

Anexo 8

Formato Entrevista Preliminar

ENTREVISTA PRELIMINAR	
Inicio de la entrevista:	
	La entrevista comenzará con la información al candidato de las características y condiciones del puesto de trabajo. Seguidamente se comprobarán sus datos personales (edad, domicilio, contacto, etc.)y en ocasiones, se le pregunta como contacto con la empresa en cuestión.
CUESTIONARIO	
Preguntas Personales:	
	Hábleme de usted
	Cómo cree que le ven los demás
	Cómo se relaciona con los demás
	Cómo se enfrenta Ud. A los problemas
	Le gusta trabajar en equipo o sólo
	Cree que tienes dotes de mando / capacidad de liderazgo
	Que espera Ud. de la vida
Preguntas sobre Formación:	
	Por qué decidió estudiar.....
	Cree que su decisión fue acertada

Que fue lo que más le gustaba y lo que menos

Considera que su nivel de cualificación fue el adecuado

Le parecieron provechosos los conocimientos del curso que hizo.....

Preguntas sobre Experiencia Laboral:

Que funciones realizaba en la empresa.....

Hábleme de sus jefes y compañeros anteriores

Qué opinión tiene del ambiente de trabajo de la misma

Por qué se marchó de la empresa.....

Preguntas sobre el Puesto de Trabajo:

Qué conoce de nuestra empresa

Por qué quiere trabajar con nosotros

Qué es lo que más le interesa y lo que menos del puesto de trabajo

Qué espera del puesto

Cuál es su aspiración salarial?

Cuáles son sus expectativas de futuro

Qué es para Ud. Lo más importante en un empleo.

Fin de la Entrevista:

Fase en la que el entrevistador preguntará al candidato si tiene alguna pregunta o aclaración que hacer. (Es recomendable preguntar sobre todos aquellos aspectos relacionados con el puesto de trabajo que no se hayan comentado y sobre los que tengas dudas).

NOTAS ADICIONALES:

FIRMA

ENTREVISTADOR

ANEXO 9

FORMULARIO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES

NOMBRE DEL CANDIDATO:			
POSICIÓN A LA QUE APLICA:			
EMPRESA DE CONTACTO:		TELEFONO:	
NOMBRE DE LA PERSONA QUE DA REFERENCIAS:			
RELACION:		EMPRESA:	

IMPRESIONES GENERALES DEL CANDIDATO:

Tiempo que laboró en la empresa:	
Cargo que desempeñaba:	
Causa del retiro de la empresa:	

OTROS DATOS:

Del 1 al 4; siendo 1 deficiente, 2 regular, 3 bueno y 4 sobresaliente, califique los siguientes aspectos:

Aspecto	Calificación	Observación:
Relaciones Interpersonales		
Responsabilidad		
Confiabilidad		
Puntualidad y asistencia		
Honestidad		
Desempeño		

Preguntas:

<p>¿Cuáles considera que son sus principales fortalezas?</p>
<p>¿Cuáles considera que son sus oportunidades de mejora?</p>
<p>¿Cuál fue su principal aporte en la empresa?</p>
<p>¿Cómo se maneja en situaciones de conflicto y presión?</p>
<p>¿Cómo trabaja en Equipo?</p>
<p>¿Podría recomendar al candidato para la posición de xxxxxx?</p>
<p>¿Lo volvería a contratar?</p>
<p>¿Existe algo importante que quisiera comentarnos?</p>

ORGANISMOS DE CONTTROL	SI	NO	OBSERVACION
Verificación de Historia laboral IESS (Información proporcionada por el candidato)			ADJUNTO PRINT
Verificación en Función Judicial			
Verificación del SENESCYT			CODIGO:

Responsable:

Anexo 10

FORMATOS DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

PROTOCOLO ENTREVISTA INCIDENTES CRITICOS

Entrevistador:

Entrevistado:

Fecha:

PUNTOS A CUBRIR	EJEMPLO
<p>Se crea una atmósfera agradable</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Preséntese✓ Mantenga una pequeña charla	<p>a. Hola mi nombre es.....</p> <p>b. Soy responsable de</p> <p>c. ¿Ha tenido alguna dificultad en llegar aquí.....</p>
<p>Aclarar al entrevistado el objetivo de la entrevista</p>	<p>a. Como bien sabe, vamos a profundizar en la Gestión de Desempeño para todo el personal a través de un procedimiento sistemático que nos permitirá saber los aspectos cualitativos (comportamientos observables) según el tipo de puesto</p> <p>b. Para detectar estos perfiles de éxito, necesitamos contar con su participación para una entrevista; para este tipo de</p>

	<p>entrevista no es necesario que prepare nada....</p>
<p>Explique al candidato la estructura de la entrevista y su papel en la misma</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trayectoria académica y profesional ✓ Puesto ocupado actualmente ✓ Ejemplos concretos de situaciones 	<p>Me gustaría dedicar unos minutos a explicarle los pasos de la entrevista Haremos primero un repaso de su Hoja de Vida centrándonos en aquellos aspectos más significativos.....</p> <p>Hablaremos un poco de su puesto actual..... sus responsabilidades</p> <p>Luego me contará algunos ejemplos concretos de situaciones que le hayan ocurrido en trabajos anteriores si las hubiere.</p>

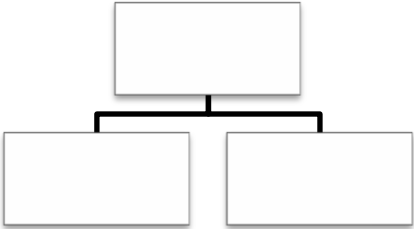
Solicitar permiso para tomar notas y grabar	Para asegurarme que no se pierda información, voy a tomar notas y grabar
Confidencialidad	La información que usted proporcione es absolutamente confidencial. El Departamento Administrativo presenta los informes agregados de puestos tipo; no se presenta informes individuales..... Por supuesto toda la información es confidencial

Trayectoria Profesional:

PUNTOS A CUBRIR	MODELO
Pida al candidato que le cuente su trayectoria profesional de forma muy breve	Bien revisaremos su hoja de vida para hacer un repaso de su trayectoria.....
Anote aspectos que posteriormente puedan ser fuente de incidentes	Va hacer un repaso rápido de lo que ha hecho antes de llegar al puesto que ocupa actualmente.....
Comience a enseñar al candidato a centrarse en datos específicos	

Nombre de la empresa	Cargo	Fecha de ingreso DD-MM-AA	Fecha de salida DD-MM-AA	Motivo de salida

Puesto Actual

Cargo:
Jefe Inmediato:
Personas a cargo:
<p>Posición en el organigrama:</p>  <pre> graph TD A[] --- B[] A --- C[] </pre>
Salario que percibe actualmente:

Beneficios:
Aspiración Salarial :
<p>Responsabilidades de la posición:</p> <p>1.-</p> <p>2.-</p> <p>3.-</p> <p>Logros alcanzados (describir como alcanzó el logro cuantitativamente – cualitativamente)</p> <p>1.-</p> <p>2.-</p> <p>3.-</p>

Idiomas que conoce	Nivel		
	Básico	Intermedio	Avanzado
Ingles			
Francés			
Portugués			
Mandarín			

Otros			
-------	--	--	--

Preguntas focalizadas por cada competencia

COMPETENCIA	PREGUNTA
Flexibilidad	*Ha sido para usted difícil cambiarse de trabajo por otro
	*Cuénteme le sería fácil para usted si se le comentara que los Procedimientos para llevar a cabo su trabajo cambiaron como se sentiría
Autoconfianza	*A estado seguro de tomar alguna decisión a pesar de ser muy riesgosa Para su estabilidad en la empresa
	*Redacte algún caso donde ha tenido que actuar con firmeza sea un Caso personal o relacionado con su trabajo
Integridad	*Cuénteme alguna ocasión en la que tuviera enfrentarse a una Situación difícil en su trabajo.
	*Es fácil para usted reconocer algún error cometido
Identificación con la Empresa	*Cuénteme alguna ocasión en la que tuvo que dar lo mejor de Si para el cumplimiento de los objetivos en la empresa
	*Mencione una situación en la que trabajó para modificar o Mejorar en su puesto de trabajo
Pensamiento Analítico	*Ha tenido que afrontar un problema complicado en su vida como lo Soluciono
	*cuando ha tenido un problema difícil de resolver le es fácil obtener Alguna solución al mismo como lo hace

Pensamiento Conceptual	*Mencione una situación en la que tuvo que resolver un
	Problema complejo
	*Cuando ha pasado situaciones complejas encuentra solución en base a Su experiencias o a lo que cree en ese momento lo mejor
Exploración de Información	*Cuénteme una situación en la que tuvo que obtener información
	Un tiempo determinado
	*Cuénteme una situación en la que tuvo que indagar sobre algo Específico para aclarar una situación
Orientación al Logro	*Cuénteme algo sobre en la que tuvo que esforzarse para
	Conseguir algún objetivo retador que se hubiese propuesto
	*Cuénteme alguna ocasión en la que trabajo para modificar o mejorar algo en su puesto de trabajo
Iniciativa	*Cuénteme alguna experiencias en la que se anticipó u oportunidad que se
	Podía dar en su trabajo?
	*Cuénteme una situación en la que tuvo que resolver algún problema que se presentó en su alrededor ¿Cómo lo resolvió?
Orientación al Cliente	*Alguna vez usted tuvo experiencia en satisfacer las necesidades de un
	¿Cómo lo hizo?
	*Alguna vez ha tenido que ponerse de lado del cliente para poderle ofrecer Eso que el realmente necesitaba
Comprensión Interpersonal	*Ha tenido casos en que sus compañeros le piden opinión sobre las decisiones que tengan que tomar ellos.
	*Cuál es el problema más difícil de comunicación que haya tenido con sus colegas?
Comprensión de la Empresa	*Tiene conocimiento sobre la jerarquía de la empresa y a quién acudir en caso de algún tema.
	*Está de acuerdo con normas y procedimientos establecidos por la alta gerencia
Impacto e influencia	*Cuénteme alguna ocasión en que hubo que convencer a alguien para
	Que hiciera algo

	*Cuénteme una situación en la que usted hiciera cambiar de opinión A alguien.
Desarrollo de Interrelaciones	*Compártame alguna situación en la que usted demostró tener una Buena relación con sus compañeros de trabajo. Cómo cree que sus compañeros
Desarrollo de Personas	*Cuénteme una situación en la que tuvo que hablar con la gente que Tiene a su cargo, para revisar cómo estaban realizando su trabajo. *Cómo incentiva usted el crecimiento de la gente de su área?

Dirección de Personas	*Cuénteme alguna ocasión en la que tuviera que fijar objetivos a las personas de su equipo *Cuénteme una situación en la que tuvo que llevar el seguimiento del trabajo de las personas que están a su cargo
Liderazgo	*Cuénteme alguna ocasión en la que estuvo baja la productividad de su equipo *Cuénteme usted después de tomar una decisión. La mantiene?
Trabajo en Equipo	*Alguna vez tuvo que delegar responsabilidades? *Cómo logra que las personas hagan lo que usted desea o aquello que usted entiende que es lo mejor en cada caso?
Preocupación por el orden y calidad	*Cuénteme sobre alguna ocasión en la que haya propuesto una mejora en un procedimiento, cómo fue?, cómo la ejecutó? *Cómo enfoca las tareas que le disgustan
Autocontrol	*Cuénteme cómo ha cambiado su tolerancia para aceptar errores de sus jefes o subordinados *Describa alguna situación en la que objetaron su trabajo

Anexo 11

FORMATO DE INFORME DE CANDIDATOS.

Fecha:

CARGO AL QUE APLICA:
NOMBRES COMPLETOS:
ASPECTOS PERSONALES:
FORMACIÓN:
CARACTERISTICAS PERSONALES:
MOTIVACIÓN:

Empresa	Cargo	Fecha Entrada	Fecha Salida	Motivo de Salida

LOGROS ALCANZADOS:
OBJETIVOS PERSONALES:

OBJETIVOS PROFESIONALES:				
RESUMEN DE SU PERSONALIDAD	RASGOS DOMINANTES	POSIBLES LIMITACIONES	RESULTADOS PRUEBAS PSICOLOGICAS	RESULTADOS PRUEBAS BEI