



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL.**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIA PARA LAS  
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA  
EN EL ÁREA COMERCIAL”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de Ingenieras Comerciales.

Autoras:

Chacha Vaca Diana Paulina

Chimbolema Vega María Teresa.

Tutora:

Ing. Mgs. Jirma Elizabeth Veintimilla Ruiz.

Latacunga - Ecuador

Marzo 2017

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Nosotras, Chacha Vaca Diana Paulina, Chimbolema Vega María Teresa, declaramos ser autoras del presente proyecto de investigación: “Modelo de Selección de Personal por Competencia para las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Latacunga en el Área Comercial”, siendo la Ing. Mgs. Jirma Elizabeth Veintimilla Ruiz, tutora del presente trabajo; y eximimos expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

---

Chacha Vaca Diana Paulina

**C.I. 050362153-4**

---

Chimbolema Vega María Teresa

**C.I. 0503438905**

## **AVAL DE TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.**

En calidad de Tutora del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“Modelo de Selección de Personal por Competencia para las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Latacunga en el Área Comercial”, de Chimbolema Vega María Teresa, Chacha Vaca Diana Paulina, de la Carrera de Ingeniería Comercial considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativa y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Febrero del 2017.

---

Ing. Mgs. Jirma Elizabeth Veintimilla Ruiz

CC: 050296958-7

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN**

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; por cuanto, el o los postulantes: Chacha Vaca Diana Paulina, Chimbolema Vega María Teresa con el título de Proyecto de Investigación: “Modelo de Selección de Personal por Competencia para las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Latacunga en el Área Comercial” han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación de Proyecto.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Marzo del 2017.

Para constancia firman:

---

**Lector 1 (Presidente)**

Dra. Silvia Hortencia Altamirano Bautista. Mg

CC: 050165557-5

---

**Lector 2**

Ing. Milton Marcelo Merino Zurita. Mg.

CC: 050180244-1

---

**Lector 3**

Ing. Angelita Marlene Salazar Corrales. M.B.A.

CC: 050193922-4

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por bendecirme, guiarme y protegerme cada instante de mi vida, a mis padres, a la familia Lin a Geovanny y en especial a mis queridos hermanos por el apoyo incondicional que siempre tuve, y como no también agradecer a mis Docentes de tan noble institución quienes con su apoyo, su experiencia, su entusiasmo, su presencia han sido mi fortaleza para luchar y cristalizar este sueño. A ellos/as con el cariño de siempre, gracias por todo.

**TERESA**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer de manera especial a mis padres por haberme apoyado en esta etapa universitaria ya que si no hubiera sido por guiarme, comprender y sobre todo por el apoyo incondicional brindado no hubiese logrado cumplir con este mi sueño de ser profesional, también quiero dar un agradecimiento muy especial a mis profesores quienes me brindaron lo poco o mucho de sus conocimientos como profesionales, y a mis grandes amigos quienes también me apoyaron y me daban ánimos cuando sentía desmayar.

**DIANA**

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser la luz imprescindible que guía mi vida. A mis padres, a Geovanny y a ustedes queridos hermanos, desde lo más profundo de mi corazón por su amor, su apoyo incondicional su espera paciente, su confianza y fe, por darme las bases para construir mi vida. A mi hija la principal inspiración para este logro Joselyn Mejía, por su apoyo y cariño, por ser mi motivación constante de superación que con solo su presencia alegra mi vida.

**TERESA**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto va dedicado con mucho orgullo y el esfuerzo perseverante que durante este tiempo he puesto durante mi etapa universitaria en primer lugar a Dios por ser mi guía en todo momento, de manera especial, y luego a mis padres los cuales me apoyaron este todo este periodo académico universitario brindándome amor, me incentivaron a seguir adelante sin desmayar y que hoy gracias a ellos he logrado dar un paso más en mi vida profesional.

**DIANA**

## **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

### **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TÍTULO:** “Modelo de Selección de Personal por Competencia para las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Latacunga en el Área Comercial”

**Autoras:** Chacha Vaca Diana Paulina  
Chimbolema Vega María Teresa.

#### **RESUMEN**

Actualmente las instituciones financieras se enfocan en la efectividad de los procesos básicos en el área de Talento Humano, siendo parte de esto la selección de personal. El presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar el modelo de selección por competencias para las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Latacunga, tomando como referencia el área comercial, el motivo por el que se da esta propuesta es por la desactualización del personal administrativo, la misma que no permite tomar una buena decisión al momento de cubrir un puesto vacante, dicho objetivo da cumplimiento mediante la utilización de la investigación bibliográfica analizando los diferentes modelos que existen según varios autores, siendo la más admisible la selección de personal por competencia, la misma que consta de técnicas y herramientas que ayuda a la evaluación más profunda del individuo, mediante ello se puede predecir el desempeño que tendrá dicho aspirante en caso de ser contratado. Así como también se utiliza la investigación descriptiva para lo cual se diseña un cuestionario dirigida a los Jefes de Talento Humano de los sectores financieros, con la tabulación de las encuestas se determina el procesos de selección, perfil idóneo, falencia de selección, rotación de personal de bancos y cooperativas, concluyendo que los departamentos de Talento Humano del sector bancario, se rigen al modelo de selección por competencia para cubrir un puesto vacante siendo así una garantía para la aplicación de la propuesta, mientras que en la mayoría de cooperativas no existe un adecuado proceso de selección, hay mayor rotación de personal y bajo rendimiento laboral, con el modelo de selección por competencia que hoy presentamos, pretendemos satisfacer las necesidades planteadas por el departamento de Talento Humano captando personal idóneo y calificado los mismos que aporten al cumplimiento de metas y objetivos, ya que una buena selección de personal a futuro se plasmara en el éxito de la empresa.

Palabras clave: Modelo, Selección, Competencia, Talento Humano, Área Comercial.

**COTOPAXI THECNICAL UNIVERSITY**  
**FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES**

**TITLE:** "Model of Personnel Selection by Competence for the Savings and Credit Cooperatives of Latacunga city in the Commercial Area"

**Author:** Chacha Vaca Diana Paulina  
Chimbolema Vega María Teresa

**ABSTRACT**

Currently financial institutions focus on the effectiveness of the basic processes at the area of Human Talent, part of which is the selection of personnel. This research aims to develop the competency selection model for the credit unions of the city of Latacunga, taking as reference the commercial area, the reason for this proposal is the outdated staff Administrative, the same that does not allow a good decision when filling a vacant position, this objective gives compliance through the use of bibliographic research analyzing the different models that exist according to several authors, being the most admissible the selection of personnel by competition The same that consists of techniques and tools that help the deepest evaluation of the individual through it can be predicted the performance that will have the applicant in case of being hired. As well as using descriptive research for which a questionnaire is designed for the Heads of Human Talent of the financial sectors, the tabulation of the surveys determines the selection processes, the ideal profile, selection failure, staff turnover Of banks and cooperatives, concluding that the Human Talent departments of the banking sector, are governed by the competition selection model, to fill a vacant position, thus being a guarantee for the application of the proposal, while in most cooperatives there is no An adequate selection process, there is a greater rotation of personnel and low work performance, with the selection model for competition that we present today, we intend to meet the needs raised by the Human Talent department by recruiting suitable and qualified personnel that contribute to the fulfillment of Goals and objectives, since a good selection of personnel in the future will be reflected in the success of the company.

Key words: Model, Selection, Competence, Human Talent, Commercial Area.



Universidad  
Técnica de  
Cotopaxi

## CENTRO DE IDIOMAS

### AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen del Proyecto de Investigación al Idioma Inglés presentado por las señoritas Egresadas de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Administrativas: **CHACHA VACA DIANA PAULINA** y **CHIMBOLEMA VEGA MARÍA TERESA**, cuyo título versa “**MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIA PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE LATAACUNGA EN EL ÁREA COMERCIAL**”, lo realizaron bajo mi supervisión y cumplen con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a las peticionarias hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimaren conveniente.

Lataacunga, Marzo del 2017

Atentamente,

---

**Lic. Msc. Edison Marcelo Pacheco Pruna**  
**DOCENTE DEL CENTRO DE IDIOMAS**  
**C.C. 050261735-0**

## ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	ii
AVAL DE TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN. ....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT .....	x
AVAL DE TRADUCCIÓN.....	xi
1. INFORMACIÓN GENERAL .....	1
2. RESUMEN DEL PROYECTO .....	3
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	4
4. BENEFICIARIOS .....	5
4.1 Beneficiarios Directos .....	5
4.2 Beneficiarios Indirectos.....	5
5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:.....	6
6. OBJETIVOS:.....	7
6.1 General.....	7
6.2 Específicos.....	7
7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS .....	8
8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA .....	9
8.1 Talento Humano .....	9
8.2 Selección de personal .....	9
8.3 Etapas del proceso .....	10
8.3.1 Planeamiento del proceso de selección de personal .....	10
8.3.2. Reclutamiento.....	10
8.3.3 Evaluación. ....	14
8.3.4 Selección.....	14
8.3.5 Decisión.....	14
8.4 Modelo de selección tradicional.....	15
8.5 Modelo de selección por competencia o estratégico .....	15
8.6 Modelos de selección de personal .....	16

8.6.1 Modelo de Chiavenato.....	16
8.6.2 Modelo de Werther Jr.....	16
8.6.3 Modelo De Gómez Mejía .....	17
8.7 Técnicas del proceso de selección de personal:.....	18
8.8 Referencias para la selección del personal .....	19
8.9 La entrevista de personal:.....	19
8.9.1 Preguntas en la entrevista: .....	20
8.9 El Informe de Selección .....	20
8.10 Definición del término “Competencias”.....	21
8.10.1 Clases de competencias .....	22
8.11 Selección de personal por competencias .....	23
8.12 Área comercial de una empresa.....	28
9. PREGUNTA CIENTÍFICA.....	28
10. METODOLOGÍAS .....	28
10.1 Método de la investigación.....	28
10.2 Técnicas.....	29
10.3 Instrumentos de recolección .....	29
10.4 Población .....	30
11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS:.....	31
11.7 Propuesta .....	33
11.7.1 Modelo de selección de personal por competencias.....	33
a) Descripción del puesto .....	34
b) El perfil en base a competencias .....	36
c) Reclutamiento .....	38
d) Solicitud de Empleo .....	39
e) Entrevista curricular .....	40
f) Confirmación de datos y referencias.....	41
g) Evaluación psicológica.....	43
h) Entrevista de selección por competencias.....	43
i) Prueba de conocimiento .....	46
j) Información y notificación.....	46
k) Contratación.....	47
12. IMPACTOS .....	48
13. PRESUPUESTO DEL PROYECTO.....	49

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	50
14.1 Conclusiones .....	50
14.2 Recomendaciones .....	51
15. BIBLIOGRAFÍA .....	52
16. ANEXOS .....	54

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Beneficiarios Directos .....	5
Tabla 2: Población de la ciudad de Latacunga .....	5
Tabla 3: Actividades en relación a los objetivos .....	8
Tabla 4: Aspectos de reclutamiento interno y externo .....	11
Tabla 5: Tipo de preguntas de la entrevista .....	20
Tabla 6: Datos del informe. ....	21
Tabla 7: Cuadro comparativo .....	26
Tabla 8: Muestra del personal administrativo. ....	30
Tabla 9: Referencia.....	32
Tabla 10: Formato Descripción del Puesto.....	36
Tabla 11: Formato perfil por competencia .....	37
Tabla 12: Formato Reclutamiento interno .....	38
Tabla 13: Formato solicitud de empleo .....	39
Tabla 14: Formato entrevista curricular .....	40
Tabla 15: Formato de confirmación de datos .....	42
Tabla 16: Formato confirmación de referencias.....	42
Tabla 17: Formato de entrevista de selección por competencias .....	44
Tabla 18: Formato de informe y decisión final .....	47
Tabla 19: Impactos del proyecto .....	48
Tabla 20: Presupuesto.....	49
Tabla 21: Procesamiento de casos .....	66
Tabla 22: Estadísticas de fiabilidad .....	66
Tabla 23: Modelo.....	68
Tabla 24: Cubrir.....	68
Tabla 25: Actividades.....	69
Tabla 26: Información .....	70

Tabla 27: Análisis .....	71
Tabla 28: Pruebas .....	71
Tabla 29: Referencias .....	72
Tabla 30: Exigencias .....	73
Tabla 31: Rendimiento .....	74
Tabla 32: Reflejado .....	74
Tabla 33: Permanencia .....	75
Tabla 34: Procesamiento de datos .....	77
Tabla 35: Fiabilidad.....	77
Tabla 36: Modelo Cooperativas .....	79
Tabla 37: Puesto .....	79
Tabla 38: Reclutamiento.....	80
Tabla 39: Entrevista.....	81
Tabla 40: Aplica .....	82
Tabla 41: Proceso .....	82
Tabla 42: Cumple .....	83
Tabla 43: Porcentaje .....	84
Tabla 44: Rendimiento .....	85
Tabla 45: Tiempo.....	85
Tabla 46: Área .....	86
Tabla 47: Desempeñar .....	87
Tabla 48: Experiencia.....	88
Tabla 49: Comunicación.....	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Árbol de problemas.....	6
Figura 2: Proceso de selección Chiavenato .....	16
Figura 3: Proceso de selección de Werther .....	17
Figura 4: Proceso de selección Gómez Mejía .....	17
Figura 5: Proceso de selección por competencia.....	23
Figura 6: Característica de la competencia.....	24
Figura 7: Cadena de valor.....	33
Figura 8: Cadena de valor descripción del puesto .....	34
Figura 9: Cadena de valor del perfil en base a competencias.....	36
Figura 10: Cadena de valor reclutamiento.....	38
Figura 11: Cadena de valor solicitud de empleo .....	39
Figura 12: Cadena de valor entrevista curricular.....	40
Figura 13: Cadena de valor confirmación de datos .....	41
Figura 14: Cadena de valor entrevista por competencia.....	43
Figura 15: Cadena de valor prueba técnica .....	46
Figura 16: Cadena de valor información y notificación .....	46
Figura 17: Cadena de valor de contratación .....	47
Figura 18: Modelo .....	68
Figura 19: Cubrir .....	69
Figura 20: Actividades.....	69
Figura 21: Información.....	70
Figura 22: Análisis.....	71
Figura 23: Pruebas .....	72
Figura 24: Referencias.....	72
Figura 25: Exigencias .....	73
Figura 26: Rendimiento .....	74
Figura 27: Reflejado .....	75
Figura 28: Permanencia .....	75
Figura 29: Modelo Cooperativas .....	79
Figura 30: Puesto .....	80
Figura 31: Reclutamiento .....	80
Figura 32: Entrevista .....	81

Figura 33: Aplica .....	82
Figura 34: Proceso .....	83
Figura 35: Cumple .....	83
Figura 36: Porcentaje.....	84
Figura 37: Rendimiento .....	85
Figura 38: Tiempo .....	86
Figura 39: Área.....	86
Figura 40: Desempeñar.....	87
Figura 41: Experiencia.....	88
Figura 42: Comunicación .....	89

### **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Hoja de vida de la tutora .....	54
Anexo 2: Hoja de vida de la estudiante .....	58
Anexo 3: Hoja de vida de la estudiante .....	59
Anexo 4: Lista de los Bancos de la ciudad de Latacunga .....	60
Anexo 5: Lista de Cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga .....	61
Anexo 6: Modelo de encuesta para Bancos.....	62
Anexo 7: Modelo de encuesta para Cooperativas .....	64
Anexo 8: Fiabilidad .....	66
Anexo 9: Encuesta al Jefe de Talento Humano Bancos .....	68
Anexo 10: Fiabilidad Encuesta a Cooperativas .....	77
Anexo 11: Encuesta al Jefe de Talento Humano Cooperativas.....	79
Anexo 12: 16 personalities .....	90



## **1. INFORMACIÓN GENERAL**

**Título del Proyecto:**

Modelo de selección de personal por competencia para Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Latacunga en el Área Comercial.

**Fecha de inicio:** Abril de 2016

**Fecha de finalización:** Marzo 2017

**Lugar de ejecución:**

Provincia: Cotopaxi

Cantón: Latacunga

Institución: Instituciones Financieras

**Facultad:**

Facultad de Ciencias Administrativas

**Carrera que auspicia:**

Licenciatura en Comercio

**Proyecto de investigación vinculado:**

Selección de Personal por Competencia

**Equipo de Trabajo:**

**Coordinador:** Ing. Jenny Criollo

**Tutora:** Msc. Jirma Veintimilla

**Autoras:** Diana Chacha

Teresa Chimbolema

**Área de Conocimiento:**

Talento Humano

Dentro de las empresas se puede considerar como un capital principal ya que nos ayuda a administrar a todo el personal para un mejor desempeño en sus labores, la misma que vela por el bienestar humano y de la empresa. Este conocimiento es muy importante dentro de nuestro proyecto puesto que se analizará el proceso de selección de personal de las instituciones financieras.

**Línea de investigación:**

Administración y Economía

Esta línea está orientada a generar investigaciones que aborden temas relacionados con la mejora de los procesos administrativos para selección del personal.

**Sub líneas de investigación de la Carrera:**

Gestión de la administración

## 2. RESUMEN DEL PROYECTO

Actualmente las instituciones financieras se enfocan en la efectividad de los procesos básicos en el área de Talento Humano, siendo parte de esto la selección de personal.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar el modelo de selección por competencias para las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Latacunga, tomando como referencia el Área Comercial, el motivo por el que se da esta propuesta es por la desactualización del personal administrativo, la misma que no permite tomar una buena decisión al momento de cubrir un puesto vacante, dicho objetivo da cumplimiento mediante la utilización de la investigación bibliográfica analizando los diferentes modelos que existen según varios autores, siendo la más admisible la selección de personal por competencia, la misma que consta de técnicas y herramientas que ayuda a la evaluación más profunda del individuo, mediante ello se puede predecir el desempeño que tendrá dicho aspirante en caso de ser contratado.

Así como también se utiliza la investigación descriptiva para lo cual se diseña un cuestionario dirigida a los Jefes de Talento Humano de los sectores financieros, con la tabulación de las encuestas se determina el procesos de selección, perfil idóneo, falencia de selección, rotación de personal de bancos y cooperativas, concluyendo que los departamentos de Talento Humano del sector bancario, se rigen al modelo de selección por competencia para cubrir un puesto vacante siendo así una garantía para la aplicación de la propuesta, mientras que en la mayoría de cooperativas no existe un adecuado proceso de selección, hay mayor rotación de personal y bajo rendimiento laboral, con el modelo de selección por competencia que hoy presentamos, pretendemos satisfacer las necesidades planteadas por el departamento de Talento Humano captando personal idóneo y calificado los mismos que aporten al cumplimiento de metas y objetivos, ya que una buena selección de personal a futuro se plasmara en el éxito de la empresa.

### 3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El presente trabajo de investigación permite determinar el proceso adecuado de selección de personal, adicionalmente conocer que técnicas se aplica en la empresa la cual permita tener un conocimiento de causa, y a partir de ello fundamentar un análisis precedente que demuestre la importancia del Talento Humano para el cumplimiento de metas y objetivos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

En la actualidad algunas Instituciones Financieras no tienden a seguir un proceso de selección de personal adecuado para la contratación del personal en los puestos vacantes, los perfiles profesionales de aquellas personas aspirantes deben estar sujetas a los requerimientos necesarios del puesto a ocupar, estos métodos de selección son beneficios para la entidad por lo tanto una buena decisión al momento de la selección aportara al rendimiento eficiente dentro de la misma.

La investigación que se plantea tendrá una importancia de primer orden, dotando a la empresa de una herramienta técnica y moderna de fácil manejo para la persona responsable de seleccionar el personal necesario, para así de esta manera lograr cumplir metas trazadas y el presupuesto establecido, logrando optimizar el proceso en referencia, en caso de no seguir ciertos procesos la entidad contratante tiende a tener riesgos perjudiciales para la misma.

Todas las instituciones financieras ofertan similares productos y servicios financieros por lo que esto implica que para ser más competitivos se deben diferenciar en la calidad del servicio que brindan a los usuarios, se debe considerar que los clientes externos son muy importantes, es por ello que el personal debe tener el conocimiento suficiente para brindar información y poder desenvolverse frente a un cliente y satisfacer necesidades de los mismos.

Por lo tanto, la investigación de cada uno de los modelos de selección de personal permite obtener información suficiente para determinar el tipo de procesos de selección que utilizan las entidades financieras que sean de relevancia y así poder hacer la sugerencia de un modelo que esté acorde a las necesidades de cada una de las entidades financieras, ayudando en si a resolver problemas en los procesos al momento de realizar contrataciones, permitiendo que las instituciones determinen la práctica de la competitividad de las personas que optan por el cargo requerido.

## 4. BENEFICIARIOS

### 4.1 Beneficiarios Directos

**Tabla 1:** Beneficiarios Directos

<b>Cantidad</b>	<b>Instituciones financieras</b>
33	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO
12	BANCOS.

**Fuente:** Superintendencia de bancos y seguros, superintendencia de economía popular y solidaria

**Elaborado por:** Grupo de investigadores

Los beneficiarios directos dentro de nuestro proyecto en sí son las cooperativas de ahorro y crédito, puesto que se analiza el modelo adecuado de selección de personal, y así puedan aportar al cumplimiento de las metas y objetivos de la institución de manera eficiente cada una de sus actividades de acuerdo a su perfil profesional y características personales.

### 4.2 Beneficiarios Indirectos

**Tabla 2:** Población de la ciudad de Latacunga

<b>Genero</b>	<b>Cantidad</b>
Hombre	24.756
Mujer	19.695
<b>Total</b>	44.451

**Fuente:** PEA, INEC

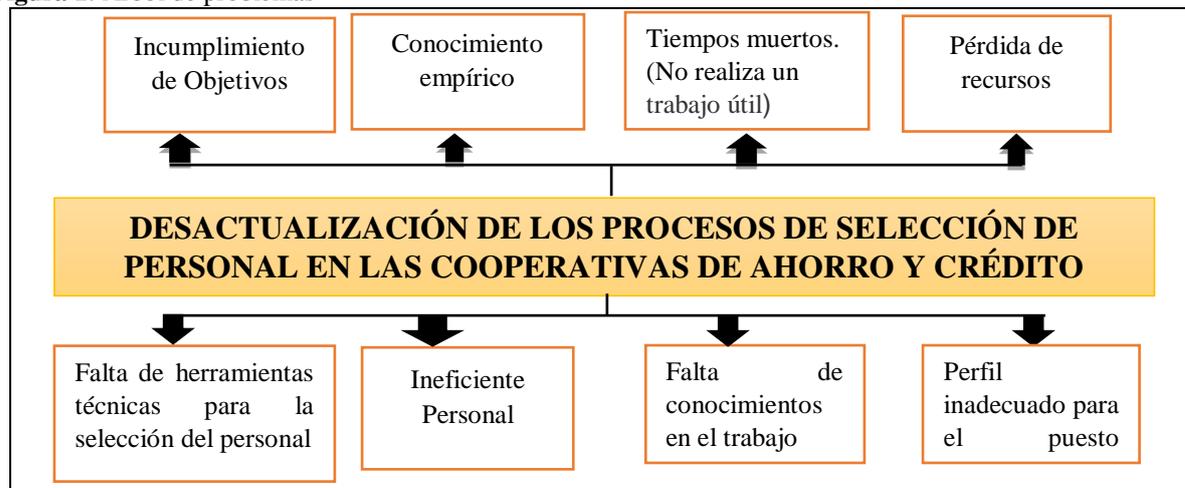
**Elaborado por:** Grupo de Investigadores

Se estima que los beneficiarios indirectos es la población económicamente activa de la ciudad de Latacunga según el censo 2010, por tal motivo de que son personas que trabajan y tienen dinero por ende sienten la necesidad ya sea de invertir en algo o al ahorro en los bancos, cooperativas o mutualistas, los mismos que serán atendidos por personal que tenga conocimiento, capacidad, y sobre todo brinde una buena atención para que el cliente se sienta satisfecho con los servicios adquiridos y sienta confianza de la empresa.

## 5. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

Por los diferentes cambios en la economía del país las instituciones financieras son más agresivas en el ámbito comercial para cumplir sus objetivos lo que implica no solo utilizan tecnología de punta a fin de ampliar o mejorar sus servicios, sino que debe contar con un recurso humano calificado y competitiva capaz de incorporarse con sus conocimientos y habilidades en el logro de las metas y objetivos organizacionales.

**Figura 1:** Árbol de problemas



**Fuente:** Interna

**Elaborado por:** Grupo de investigadores

La falta de herramientas técnicas para la selección del personal provoca el incumplimiento de objetivos, es decir el departamento de Talento Humano no cuenta con las herramientas adecuadas, el cual ayude al cumplimiento de metas y objetivos. El ineficiente personal ocasiona que los empleados laboren solo con el conocimiento empírico, por tanto el personal labora sus actividades en base a experiencia la misma que no es favorable para el desarrollo y mejora de la institución, por ende debe ser evaluado específicamente sus habilidades, actitudes y aptitudes. La falta de conocimiento en el trabajo origina tiempos muertos, el personal que no esté capacitado a desarrollar sus actividades específicas, no brinda un buen nivel de rendimiento. El perfil inadecuado para el puesto laboral genera la pérdida de recursos, demostrando que el recurso humano es el competente más importante, su escogencia y administración amerita dedicación y tenencias especiales por lo que se debe disponer de un sistema o políticas de personal que garantice la efectividad y eficiencia de los empleados en correspondencia con las estrategias y competencias críticas, asegurando el éxito de la empresa.

## **6. OBJETIVOS:**

### **6.1 General**

Desarrollar el modelo de selección por competencias para las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga.

### **6.2 Específicos**

- ✓ Recopilar información sobre los diferentes modelos de selección de personal que existen, y temas relevantes que ayuden al aporte del proyecto.
- ✓ Investigar los modelos de selección de personal que aplican los bancos y cooperativas, para la sustentación del proyecto.
- ✓ Proponer el modelo de selección de personal por competencias, aplicado en el área comercial de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga.

## 7. ACTIVIDADES Y SISTEMA DE TAREAS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

**Tabla 3:** Actividades en relación a los objetivos

Objetivo	Actividad	Resultado de la actividad	Descripción de la actividad (técnicas e instrumentos)
Recopilar información sobre los diferentes tipos de selección del personal que existen, y temas relevantes que ayuden al aporte del proyecto	Búsqueda bibliográfica de los diferentes procesos para la selección del personal y temas relacionada con el mismo para un mejor resultado.	Identificación de los diferentes procesos de selección del personal y conocer la importancia, que tiene dentro de una institución.	Investigación documental Revistas, artículos científicos, libros, internet.
Investigar los modelos de selección del personal que aplican los bancos y cooperativas, para la sustentación del proyecto.	Diseñar preguntas para el cuestionario. Aplicación de las encuesta a los jefes de Talento humano de las instituciones financieras. Tabulación de las encuestas, análisis e interpretación de resultados Validación de la encuesta.	Información, sobre el proceso de selección de personal a las que están expuestas cada una de las entidades. Determinar el modelo adecuado para una mejor selección de personal.	Encuesta Población SPSS
Proponer el modelo de selección de personal por competencias, aplicada en el área comercial de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga.	Describir cada proceso y adaptar según las características necesarias para el área comercial de la institución.	Diseño del modelo de selección del personal para mejorar el rendimiento de los trabajadores. Herramienta de fácil manejo, y de apoyo para el departamento de talento humano.	Investigación interna de la institución. Análisis y resultados de la encuesta. Adecuado proceso de selección del personal.

Elaborado por: Grupo de investigadores

## **8. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

### **8.1 Talento Humano**

Chiavenato, (2007) afirma que “El talento humano es una cuestión de supervivencia y de éxito para las organizaciones en un mundo en constante cambio y transformación, cargado de competitividad” (p.72). Por esta razón la estructuración de un área llamada talento humano dentro de una organización es muy importante debido que es la encargada de ver el bienestar del empleado las mismas que están vinculadas de forma directa con la superación de la organización por ende la empresa debe contar con personas aptas idóneas las cuales laboren eficientemente aportando para la productividad de la empresa y con alto nivel educativo adecuado al área. En si también se determina un departamento de la organización donde se encarga de administrar al personal, selección del personal, motivación, capacitación, conoce la personalidad de cada uno de ellos evalúa su desempeño en los cargos.

### **8.2 Selección de personal**

La selección del personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecúe a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral de una empresa concreta o específica. Según Cuesta (citado en Fernandez Alonso, Vazquez Padilla, Dujarric Bermudez (Diaz Simón, & Soto Hernandez, 2015, p.21).

El directivo de la selección del personal debe ser ético en sus funciones para el buen desempeño dentro del proceso de selección puesto que es una actividad en la cual se busca el mejor candidato para un cargo determinado dentro de la empresa la misma que puede tener dificultades tras una mala decisión, por ende implica responsabilidad por lo que es un elemento primordial para ser más competitivos en el mercado y aporta al cumplimiento de metas y objetivos de la empresa, para una buena selección es recomendable un mayor número de candidatos para el vacante existente ya que esto ayudaría a encontrar un elemento primordial que cumpla con el requerimiento tanto de la empresa como del puesto a desempeñar.

Se debe tomar en cuenta la legislación laboral vigente al respecto, el mercado de trabajo, al tipo de puesto, si es convencional, o más bien especializado, así mismo, las políticas de la empresa direccionan de modo importante el proceso en sí, en base a la cual se toma la decisión respectiva, adicionalmente, otro factor crítico es la situación económica que atraviesa la organización (Pisco, 2001, p.139).

La selección del personal se considera como un proceso de comparación y de decisión por cuanto a las especificaciones del cargo que proveerá y, por otra parte, candidatos con diferencias personales en habilidades, conocimientos, aptitudes y capacidades.

### **8.3 Etapas del proceso**

#### **8.3.1 Planeamiento del proceso de selección de personal**

Pisco (2001) afirma que “Corresponde al establecimiento de objetivos, planes, realización del análisis de puesto, levantamientos o revisión de los perfiles, determinación de las baterías de pruebas a utilizar los puntajes mínimos o máximos” (p.140).

Es por ello que la organización realiza un estudio interno y analiza el puesto vacante en cuanto a los requerimientos que debe obtener un aspirante al puesto es decir que obtenga las características de perfil, tiempo de selección y métodos de evaluación para la selección eficiente, las mismas que son consideradas antes de empezar el proceso, dentro del planeamiento se considera que la institución establece el objetivo de requerir personal nuevo, tiempo en el cual se debe contratar, presupuesto para la remuneración si el puesto vacante es necesario a tiempo completo o medio tiempo entre otros análisis que realizan las empresas.

#### **8.3.2. Reclutamiento**

Agreda (2014) menciona que “Es un proceso mediante el cual la empresa se encarga de atraer candidatos calificados con el perfil adecuado para los puestos vacantes” (p.69). Es por ello que el atraer una cantidad mayor cantidad de aspirantes para así facilitar el proceso de selección en ello también se realiza la publicación de aviso en medios de comunicación o medios que considere apropiada la empresa para que sean visualizadas o escuchadas por los interesados.

En la organización el reclutamiento es también una manera de proyectar su imagen, por lo consiguiente tienen políticas establecidas para el reclutamiento, algunas prefieren medios discretos y formales, mientras que otras optan por la difusión de su imagen y su filosofía desde la publicación de anuncios. Debe tomar en cuenta para el reclutamiento el puesto vacante, y el perfil social que se desea que posean los candidatos, es decir el reclutamiento debe adaptarse de acuerdo a cada puesto y perfil.

El reclutamiento en la selección de personal abarca algunos aspectos que le afectan tanto de manera interna como proceso, como también de manera externa por medio del mercado laboral, estos aspectos se presentan a continuación.

**Tabla 4:** Aspectos de reclutamiento interno y externo

Interno (la organización)	Externo (mercado laboral)
Exigencias Competencias Fortalezas Debilidades	¿Dónde Están? ¿Quiénes Son? ¿Qué quieren? Los posibles candidatos

**Fuente:** Conceptos bibliográficos

**Realizado por:** Grupo de investigación.

### 8.3.2.1 Reclutamiento externo:

Dentro de ello se obtiene base de datos de los anteriores procesos de selección de personal, la misma que genera un ahorro en los recursos monetarios del reclutamiento, tomar en cuenta la base de datos anteriores previamente actualizada, se puede formar con los candidatos que han participado en procesos anteriores y que no han sido seleccionados, pero que se pueden considerar para una nueva oportunidad.

Los anuncios en medios de comunicación deben ser muy llamativos para atraer a los posibles candidatos para ello en la actualidad se posee de diferentes medios como es los anuncios en periódicos, revistas, afiches colocados en universidades, anuncios por radios y cables televisivos; la misma que llevaría un gasto para la empresa pero al mismo tiempo enriquece el proceso de selección porque mayor será la cantidad de personas interesadas al empleo, de acuerdo al perfil se debe seleccionar el medio de comunicación adecuado ya que cada medio es diferente y se debe contratar el que mejor se ajuste a la necesidad.

La web, Anuncios y bases de datos de internet; este medio es uno de los más utilizados en la actualidad, ya que no genera ningún costo extra para la organización y existen diferentes páginas de empleo gratuitas, por lo que es una muy buena herramienta, especialmente si el perfil requiere que el candidato conozca y utilice de manera correcta los sitios web y programas electrónicos.

También los Contactos referidos de colegas, ex empleados, colaboradores, es una herramienta muy importante porque brinda una mejor calidad en los candidatos que se requiere atraer, también se puede mencionar los convenios con universidades o algunas instituciones educativas ayuda en la selección de personal porque se contara con personas con títulos profesionales y actualizados así como también un conocimiento previo del círculo social, educativo o cultural del candidato.

### **Ventajas del reclutamiento externo**

- Permite obtener personal nuevo que aporte con ideas innovadoras nuevas para la solución de problemas que pueden existir dentro de la empresa.
- Personal capacitado por otras empresas anteriores las cuales se puede aprovechar dentro de la organización

### **Desventajas del reclutamiento externo**

- Se incluye gastos dentro de la empresa por las publicaciones que se debe realizar para solicitar empleados en medios de comunicación u otras fuentes.
- No es confiable puesto a que no se conoce la cultura o personalidad de los empleados nuevos
- Personal interna desmotivada por preferencia a lo externo sin experiencia que a lo interno con conocimientos y movilidad de la empresa.

#### **8.3.2.2 Reclutamiento Interno**

Chiavenato (2007) afirma “Al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados” (p.158). Por lo tanto el reclutamiento interno trata de cubrir la vacante con el personal que ya pertenece a la empresa sin embargo el departamento debe efectuar de manera eficaz las normativas a seguir para este proceso la

misma que toma en cuenta lo siguiente en dar aviso mediante el anuncio al público interno ya sea por murales o colocación de volantes en las paredes de la institución detallando el área vacante, el historial de desempeño de los empleados en la empresa será de mucha importancia debido a que se puede determinar sus habilidades, conocimientos y experiencia que tienen cada uno, si es apto o no para el cargo vacante y si puede contribuir para la organización de manera eficiente.

### **Ventajas del reclutamiento interno**

Las ventajas del reclutamiento interno son varias debido a que es muy recomendable para la empresa puesto a que se contrataría a una persona que ya tiene conocimiento sobre la movilidad de la empresa en la cual se puede confiar. Entre algunas ventajas se puede identificar lo siguiente:

- El empleado interno se sentirá motivado si el puesto vacante es mejor de la que ya está laborando, también porque se siente tomado en cuenta lo cual indicaría que la empresa visualiza su desempeño.
- Ventajoso para la empresa puesto a que ya tiene conocimiento sobre la cultura del trabajador y por ende habrá confianza
- Es menos costoso para la empresa ya que no realizara anuncios de vacantes en medios de comunicación la cual llevaría a un costo que no sería beneficioso para la misma.
- Agilita el proceso de reclutamiento ya que el personal está familiarizado con la organización por lo que solo se daría una orden de ascenso e indicaciones sobre el cargo a desempeñar
- Incentiva a los demás empleados a comprometerse más con la empresa porque se les brindara apoyo de superación.

### **Desventajas del reclutamiento interno**

En cuanto a las desventajas tenemos varias, así como en todo proceso en esto se podría mencionar que la empresa no podrá entregar oportunidades a nuevos talentos que pueden ser de mucha ayuda para el crecimiento de la organización.

- Perdida de respeto hacia las autoridades debido a los ascensos podrían sustituir y relacionarse como subalternos.

- Llenara la vacante con personal que no tenga el minino conocimiento de la funcionalidad del área solo por su antigüedad dentro de la empresa.
- La persona interna que llene la vacante debe ser apta puesto a que una de las desventajas es no poder regresar al puesto anterior por su falta de conocimiento simplemente se podrá despedir al empleado.

### **8.3.3 Evaluación.**

Según Perez Velazquez, Ortiz Abellan, & Hernandez Almaguer (2011) “Es evaluar integralmente el comportamiento laboral en un periodo dado y comparar lo existente con las exigencias establecidas, es decir acreditar la competencia laboral en cada momento” (p.5).

Se considera los instrumentos que se aplica en el proceso para los postulantes en la cual se mide, el conocimiento y la personalidad de los mismos, es importante mencionara que los instrumentos que se aplique a ello debe estar relacionado con el perfil del puesto de trabajo.

### **8.3.4 Selección**

Esta función se traduce en una serie de pasos e instancias por las que pasan los candidatos a un puesto de la organización y que se constituyen en verdaderos tamices que favorecen que los candidatos más adecuados a un puesto sean los que finalmente los ocupen (Ledesma & Fernandez, 2007, p.61).

Después de un proceso de evaluación se verifica los resultados y se analiza sus currículos de acuerdo a ello se cita para observación directa del postulante a una entrevista en la cual los directivos organizacionales determinan el rendimiento de acuerdo a su desenvolvimiento y las posibilidades del postulante para pertenecer a la empresa.

### **8.3.5 Decisión**

La decisión es casi el punto final de una selección en la cual el contratante evalúa resultado de los candidatos que han logrado pasar todos los procesos de selección demostrando, capacidad para ejercer el cargo.

Pisco (2001) analiza que la decisión “Es el análisis de los informes de los postulantes que han logrado mantenerse en el proceso y continua con la determinación de los finalistas para cada puesto de trabajo” (p.142). Posterior a ello se presenta la lista de personal a los jefes inmediatos para un análisis interno para que se realice la selección de personal.

#### **8.4 Modelo de selección tradicional**

Según Salgado & Moscoso (2008) “Se basa en una concepción del mercado económico y del mercado laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva” (p.17). Por lo tanto, las empresas en el proceso de selección logran determinar personas con conocimiento y experiencia la misma que cuando se les contrate pongan en práctica sus habilidades, este modelo indica que un empleado podrá pasar años realizando las mismas actividades en cuanto a su conocimiento.

La selección se realiza mediante tres elementos o herramientas como son: hoja de vida, entrevista y referencias, en cuanto nos podemos dar cuenta estos elementos son muy importantes para el modelo de selección múltiple porque son la base para la toma de decisiones, en base a ello se podrá conocer si el personal posee conocimientos y experiencia sobre el puesto vacante a contratar y se puede estimar que una persona tenga estas características podrá realizar con eficacia el trabajo asignado, por tanto se procede a un contrato inmediato.

#### **8.5 Modelo de selección por competencia o estratégico**

Salgado & Moscoso (2008) menciona que “Parte de la premisa de que la economía se mueve en un escenario caracterizado por su vitalidad, por desarrollarse en entornos económicos cambiantes y en el futuro la vitalidad de los escenarios de enfatizarse” (p.17).

Es decir que una persona tenga suficiente conocimiento para realizar su trabajo, no garantiza que será productiva en el futuro, por lo tanto dentro de este modelo se requerirá varias habilidades no basta con el conocimiento y con la experiencia este modelo requiere deseos de superación de aquellas personas aspirantes entre algunas características de este modelo podemos mencionar lo siguiente, capacidad de aprender, creatividad, capacidad de trabajar en equipo automotivación, flexibilidad, orientación de trabajo hacia el cliente actual y potencial

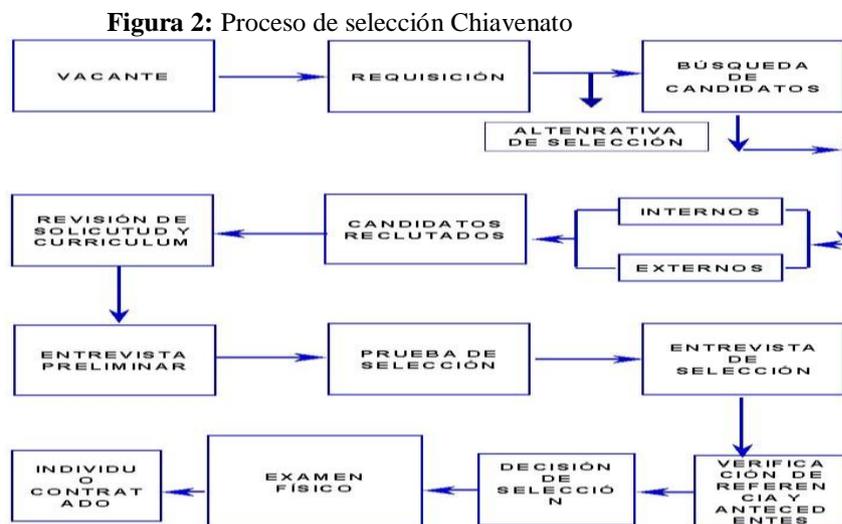
de la empresa entre otras destrezas, estos instrumentos son basados al test de habilidad mental general, inventarios de personalidad.

## 8.6 Modelos de selección de personal

### 8.6.1 Modelo de Chiavenato

Según Chiavenato (2003) Considera “Que la selección es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, y que por lo tanto se debe seguir un estricto proceso de selección de personal con el propósito de aumentar la eficacia y el desempeño del personal. Este modelo considera la existencia de 9 pasos en el proceso de selección” (p.128)

La misma que nos ayuda a la selección de un individuo adecuado con el objetivo de garantizar el desempeño del personal dentro de un área específica y asignar un cargo adecuado de acuerdo a su conocimiento y experiencia.



Fuente: Chiavenato (2003)

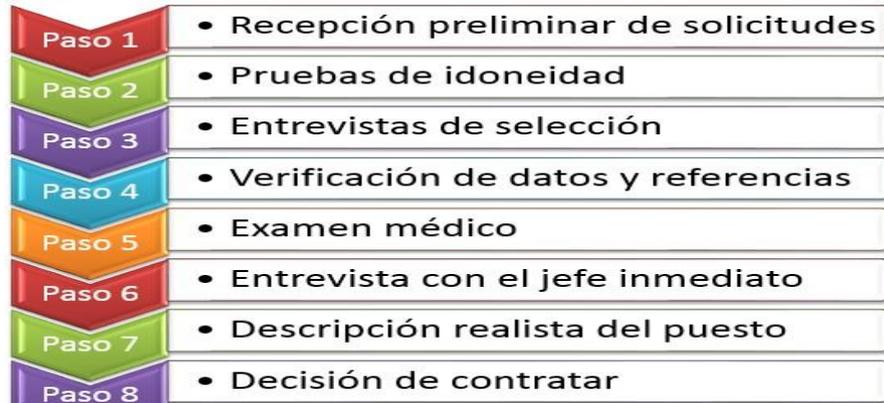
Elaborado por: Grupo de investigadores

### 8.6.2 Modelo de Werther Jr.

Peña (2005) menciona que “Werther es partidario de las entrevistas, aún y se siga el modelo considera que la entrevista es fundamental, tanto lo que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos, como la entrevista del usuario o jefe inmediato” (p.129)

Dentro de este se considera 8 pasos fundamentales las cual se debe seguir para una selección eficiente, este modelo permite identificar al personal que más se adecue a los requerimientos del puesto vacante y a las necesidades de la empresa.

**Figura 3:** Proceso de selección de Werther



**Fuente:** Werther (2001)

**Elaborado:** Grupo de investigadores

### 8.6.3 Modelo De Gómez Mejía

Gómez (citado en Peña, 2005) menciona que “Este modelo se basa fundamentalmente en la revisión exhaustiva de cada una de estas etapas, con el propósito de la elección del mejor candidato” (p. 129)

Según los pasos a seguir para el reclutamiento nos indican que es el más usual que los modelos antes mencionados mediante este proceso se puede evaluar a uno o más candidatos para una buena selección sin importar el tiempo que se lleve a cabo esta selección.

**Figura 4:** Proceso de selección Gómez Mejía



**Fuente:** Gómez Mejía (2003)

**Elaborado por:** Grupo de investigadores

## 8.7 Técnicas del proceso de selección de personal:

Dentro de una institución la selección de personal utiliza diferentes técnicas para la selección y ello podrá ser personalizado de acuerdo a la necesidad o perfil establecido entre estas tenemos.

**a) Pruebas psicotécnicas:** son test que se aplican con la finalidad de conocer y medir la personalidad, la inteligencia, y evaluar diversas aptitudes que posee el aspirante como son, razonamiento verbal, razonamiento numérico, resistencia, concentración, conocimientos, entre otros.

**b) Pruebas profesionales de habilidades:** son pruebas básicas en relación al puesto a cubrir con la finalidad de conocer el nivel profesional que posee, la cual se realiza con son ejercicios prácticos, en los que se simulan actividades concretas que la persona debería realizar en caso de ser contratada por la empresa.

**c) Pruebas situacionales:** Para este tipo de pruebas se recomienda una gran cantidad de candidatos los mismos que se someten a la prueba y se evalúa la reacción de cada uno frente a un mismo caso. Las más frecuentes son; La interacción grupal, el método in básquet y el role playing. 22

- i. Interacción grupal: Esta consiste en que los candidatos se reúnan en torno a una mesa redonda, o un ambiente que sea propicio para el dialogo, posteriormente se les plantea a los candidatos un tema relacionado al puesto de trabajo en el que ellos deban debatir y discutir abiertamente sobre el tema, mientras un examinador o varios examinadores evalúan y estudian a cada uno de los candidatos.
- ii. Método in Basket: Consiste en un ejercicio individual que simula el puesto de trabajo que ocuparía el candidato en caso de ser aceptado. Normalmente se realiza con la entrega de tareas que debe realizar, pidiéndole que ordene y seleccione las acciones se debe prestar atención a su importancia
- iii. Role playing: Esta prueba consiste en asignar un rol a cada candidato, para que este lo desempeñe, exponga y defienda ante el grupo de los otros candidatos, estos roles deben estar relacionados con el puesto de trabajo vacante dentro de la empresa. Este

método es sumamente efectivo en el caso de selecciones múltiples en las que se tienen varios puestos vacantes, ya que se observa la aptitud de cada candidato para el puesto.

### **8.8 Referencias para la selección del personal**

Es un proceso evaluativo y la más frecuente para la selección del personal en la cual se puede determinar el cierre de los procesos y en la cual se recoge información sobre el candidato. Salgado & Moscoso (2008) “Las referencias se utilizan tanto para los puestos altos de la organización como para los puestos de base” (p.21).

Generalmente se realiza por medio de una llamada telefónica, primero se llama a las últimas tres empresas en las que el candidato ha laborado, en estas llamadas se solicitan datos estrictamente relacionados al comportamiento del candidato dentro de la empresa, se verifica el salario como también el crecimiento profesional y el motivo de salida del candidato. Posteriormente se procede a investigar las referencias personales, estas también se realizan regularmente por medio de una llamada telefónica a las personas que el candidato ha colocado en su hoja de vida, estas tienen el fin de averiguar datos familiares, socioeconómicos, y de actitud del candidato.

### **8.9 La entrevista de personal:**

Es en la que se fundamenta en un 50% la decisión de contratar, por lo mismo esta se considera pesar de ser la última prueba del proceso de selección, es la más importante, entre sus finalidades se puede mencionar; Constatar y ampliar información sobre el currículum vitae, obtener información sobre la personalidad del postulante y sus motivaciones, determinar si es adecuado para la empresa y para el puesto de trabajo, como también esta entrevista es un encuentro clave en el que se le debe informar al candidato sobre las condiciones de trabajo.

Llanos (2005) expone que la entrevista en una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado), debidamente planeada con un objetivo determinado con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes (p.135)

Durante la entrevista el lenguaje debe ser acorde con el nivel escolar y cultural del candidato, es decir que el lenguaje que se utilice deberá ser sencillo, claro y directo en cuanto a las

peticiones que plantee el entrevistador, sin olvidar que el respeto y la sencillez son importantes

Mediante la entrevista, se obtiene información referente a su estilo de vida, por medio de sus respuestas se analizan aspectos como la comunicación no verbal, actitudes, tono de voz, inseguridades, recurrencia hacia algún tema, movimientos corporales, gesticulación, olvidos, silencios; por ello, se ha definido la entrevista como una técnica que permite conocer los conflictos, síntomas y dificultades que aquejan al individuo.

### 8.9.1 Preguntas en la entrevista:

Llanos (2005) “presenta una clasificación de las preguntas en las entrevistas de trabajo, la misma es representada a continuación (p.140)

**Tabla 5:** Tipo de preguntas de la entrevista

Tipo de pregunta	Importancia
Abierta	Otorga facilidad y responsabilidad al candidato.
Facilitadora	Alienta el flujo de la conversación del candidato.
Aclaratoria	Alienta la claridad y profundización.
Confrontadora	Desafía las inconsistencias y las contradicciones.
Directa	Logrado el rapport, el candidato asume la responsabilidad de la conversación.

**Fuente:** Llanos (2005)

**Elaborado:** Grupo de investigación

## 8.9 El Informe de Selección

El informe de selección es un documento que contiene una serie de elementos conductuales que fueron manifestados y observados en una persona durante un proceso con una finalidad específica, por lo tanto es el resultado de la elaboración del material obtenido y enuncia el supuesto saber que el evaluador ha logrado acerca del candidato

La utilidad de los informes de selección viene dada por la posibilidad de transmitir y dar a conocer la información obtenida de una manera clara y el poder sustentar las decisiones que se tomen en criterios reconocidos y explícitamente expuestos en un documento.

**Tabla 6:** Datos del informe.

Datos	Contenido
Datos personales	Nombre, dirección, teléfonos, entre otros.
Formación académica, complementaria	Título universitario, diversificado, diplomas obtenidos en talleres y capacitaciones.
Idiomas /informática	Manejo de Office, internet y programas específicos, como también manejo de otros idiomas
Experiencia Profesional	se enfoca en las tres últimas empresas o en aquellas que se consideren significativas
Cargos Ocupados y Funciones Sector al que pertenece en la empresa	Se busca obtener información relevante de la experiencia obtenida
Puestos Dependientes	Se busca evaluar el liderazgo obtenido en puestos anteriores.
Datos Económico-financieros	Pretensión salarial, gastos mensuales, dependientes económicos.
Éxitos, fracasos y las causas de los mismos.	Principales logros y principales dificultades, tanto laborales como personales.
Información de entrevistas	Recopilación de información de entrevistas realizadas por jefe inmediato y entrevista de selección.
Disponibilidad, expectativas salariales y de desarrollo profesional	Lo que el candidato espera de la empresa, cuando desea ganar, si desea obtener un ascenso.
Confirmación y verificación de referencias personales y profesionales.	Personales, consultas con vecinos, amigos y conocidos Profesionales, consultas con jefes inmediatos de los últimos tres puestos anteriores

**Fuente:** Llanos (2005)

**Elaborado:** Grupo de investigación

### 8.10 Definición del término “Competencias”

Spencer & Spencer (1993) afirma que “Competencia es una característica subyacente a las personalidad que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y a una performance superior en un trabajo o situación” (p. 59). Por lo tanto la competencia es una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que las transforman en más eficaces para una situación dada y relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

En conclusión se puede decir que las competencias representa un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo un trabajo profesional, son también fruto de la experiencia, pero que se adquiere a condición de que estén presentes las aptitudes y rasgos de personalidad.

### **8.10.1 Clases de competencias**

- Competencias cardinales o generales. Se las denomina así porque son tan relevantes que una empresa u organización desea que todo su personal las posea o desarrollo
- Competencias específicas o particulares.- Son aquellas que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos.

Levy Leboyer (1992) en su libro “la gestión de competencia” presenta una lista de competencias universales tales como:

#### **Intelectuales**

- Perspectiva estratégica
- Análisis y sentido común
- Planificación y organización

#### **Interpersonales**

- Dirección de colaboradores
- Persuasión
- Decisión

#### **Sensibilidad interpersonal**

- Comunicación oral

#### **Adaptabilidad**

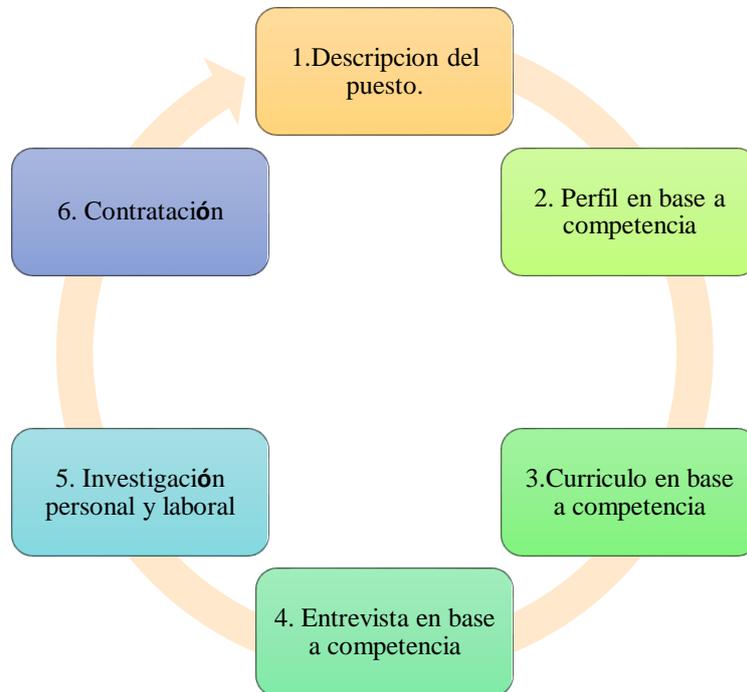
- Al medio

#### **Orientación a los resultados**

- Energía e iniciativa deseos de éxito.
- Sensatez para los negocios.

## 8.11 Selección de personal por competencias

**Figura 5:** Proceso de selección por competencia



**Fuente:** Artículo científico, Modelo de selección de personal por competencia (citado en Peña, 2005)  
**Elaborado por:** Grupo de investigadores.

Maydel & Maydeé (citado en Cuesta, 2000). Afirma “La gestión por competencias tuvo su surgimiento a principios de la década de 1970, siendo su principal exponente David C. McClelland. En una de las investigaciones primigenias sobre el tema, realizada por este autor junto a Richard E. Boyatzis en la compañía estadounidense de telecomunicaciones American Telephone and Telegraph (AT&T) vio la luz una de las definiciones más utilizadas para conceptualizar las competencias, la cual fue definida como: “Unas características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”

Un modelo de competencias es un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que tiene como propósito alinearlas con los objetivos organizacionales o empresariales, obliga a las empresas a diagnosticar lo más ajustadamente posible la adecuación permanente de los **Conocimientos, Habilidades y Actitudes** de sus trabajadores frente a las exigencias de su cargo o posición.

**Figura 6:** Característica de la competencia

SABER: Conocimientos que se necesitan para manifestar un comportamiento

PODER: Habilidades que se desarrollan a través de la experiencia y el aprendizaje

QUERER: Actitudes y valores que movilizan a la acción

**Elaborado:** Grupo de investigadores

Los valores son actitudes, y las actitudes sumadas a los conocimientos, habilidades y destrezas constituyen las competencias laborales; tales competencias se refieren a la capacidad que muestra una persona de realizar una labor productiva, que le resulta adecuado: se le hace fácil, lo comprende, sabe lo que hace y por qué lo hace. Según Gallart & Jacinto “La noción de la competencia, tal como es usada en relación con el mundo del trabajo, se sitúa a la mitad del camino entre los saberes, las habilidades concretas, la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento” (p.16)

Las características que lo diferencian a la selección de personal tradicional son los conocimientos, habilidades, actitudes otros atributos laborales que son observables, medibles, que predicen acorde a un criterio la capacidad de desempeño en una función dada, la misma que agrega valor económico para la organización y valor social para la persona, lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman. Este proceso por competencias debe iniciar con, (datos personales, formación, aptitudes, experiencia, habilidades, competencias, características de personalidad y motivación) y se debe hacer en un tiempo razonablemente breve, dando a la empresa la posibilidad de un amplio periodo de prueba y garantía, este proceso basado en competencias es muy recomendable para una buena selección y desempeño del empleado. Las personas que en la actualidad trabajan sobre la selección de personal por competencias son pocas entre ellas figuran Martha Alicia Alles de Argentina, Jaime Grados de México, Nelson Rodríguez Trujillo de Venezuela y consultores como Hay Group.

Rendón menciona “La selección de personal por competencias es un tema muy reciente que está cautivando las empresas latinoamericanas que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente, y aunque son pocas las personas y el material

escrito encontrado en este campo, es necesario tener más producción literaria por parte de los encargados de recursos humanos y psicólogos.” (p.11)

### **Ventajas del Modelo de Selección Estratégica**

Para la Organización:

- Mayor ajuste persona-puesto.
- Mayor ajuste persona-organización.
- Mayor respaldo legal.
- Integración con otros procesos de la función de recursos humanos.

Para el candidato:

- Mayor justicia e imparcialidad en el proceso de toma de decisiones.
- Mayor percepción de relación entre el proceso de selección y el posterior desempeño en el puesto de trabajo.

### **Limitaciones del Modelo de Selección Estratégica:**

- Mayor exigencia y rigor metodológico.
- Requiere profesionales competentemente formados.
- Reduce la “latitud” (libertad) de la dirección en la toma de decisiones.

**Tabla 7:** Cuadro comparativo

Selección tradicional	Selección por competencias	Modelo Chiavenato	Modelo de Werther Jr.	Modelo De Gómez Mejía
<p>✓ Se fija que el candidato sea extrovertido, comunicativo y sociable usando únicamente su intuición, científicamente evalúa únicamente la comunicación y por ello no realiza una adecuada selección.</p> <p>✓ Se corre el riesgo de descartar a un candidato que pese a no tener experiencia en un determinado puesto, si pueda poseer las competencias para desarrollarlo.</p> <p>✓ La entrevista tradicional solo se basa en los conocimientos y experiencias que poseen los candidatos para ocupar un puesto.</p> <p>✓ Empieza con preguntas aparentemente sin</p>	<p>✓ En este se debe definir que es trabajo en equipo para saber en qué conductas concretas fijarse.</p> <p>✓ Las entrevistas son más completas pues se fija en la experiencia, conocimientos de los candidatos además en sus habilidades y actitudes.</p> <p>✓ En la selección por competencias una persona que haya trabajado en un puesto de trabajo que desee variar será bien recibido, si posee las habilidades necesarias para el nuevo puesto.</p> <p>✓ Valora la información y experiencia las preguntas se basa en particulares situaciones reales o ficticias y apuntaran evaluar una competencia determinada.</p> <p>✓ Las preguntas consiste</p>	<p>✓ Se selecciona un candidato adecuado para el cargo adecuado.</p> <p>✓ Se sigue por escrito el proceso de selección de personal con el propósito de aumentar la eficacia y el desempeño del personal.</p> <p>✓ Garantiza el desempeño del personal dentro de un área específica de acuerdo a su conocimiento y experiencia.</p> <p>✓ Se basa en el uso y aplicación de pruebas tales como: de conocimiento, capacidad, psicométricas, de personalidad, de simulación, entre otras.</p> <p>✓ Busca personal que tenga experiencia, actitudes y aptitudes para desempeñar el</p>	<p>✓ Esta se basa de las entrevistas, ya que considera que la entrevista es fundamental, tanto lo que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos, como la entrevista del usuario o jefe inmediato.</p> <p>✓ Permite identificar al personal que más se adecue a los requerimientos del puesto vacante y a las necesidades de la empresa.</p> <p>✓ Inicia con la recepción preliminar de la solicitud de trabajo o currículum.</p> <p>✓ Busca lograr la mayor eficiencia y eficacia de la organización, de acuerdo a la ética y con responsabilidad del personal.</p> <p>✓ Se basa en la preparación de</p>	<p>✓ Se basa en la revisión absoluta de cada una de las etapas de selección de personal, con el propósito de la elección del mejor candidato.</p> <p>✓ Se puede evaluar a uno o más candidatos sin importar el tiempo que se lleve a cabo esta selección.</p> <p>✓ Busca la disponibilidad de los trabajadores con habilidades requeridas para satisfacer la demanda del trabajo en la empresa.</p> <p>✓ Los candidatos deben tener un perfil explícito para que no exista una pérdida de tiempo y genere mayores costes para la empresa que selecciona.</p>

<p>importancia, la intención es romper el hielo para luego plantear cuestiones más directas sobre el currículo del postulante.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Busca indagar sobre la experiencia previa de un candidato conocer su inteligencia y los puestos desempeñados.</li> <li>✓ Se enfoca únicamente en la experiencia académica y profesional.</li> </ul>	<p>en la búsqueda de evidencias situacionales del pasado vinculada con las competencias analizadas preguntando sobre situaciones y dificultades con las que la persona ha tenido que enfrentarse.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se centra en el comportamiento de las personas que puede observarse y medirse</li> <li>✓ Se basa en la selección para funciones multidisciplinarias y roles cambiantes.</li> </ul>	<p>cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El criterio de selección se fundamenta en los datos e información que se posean respecto del cargo.</li> </ul>	<p>información que se requiere para cumplir con las responsabilidades de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las evaluaciones se deben hacer de manera periódica, para que exista una retroalimentación entre los empleados y la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se realizan pruebas básicas como: test psicotécnicos, entrevistas de selección, dinámicas de grupo y exámenes profesionales.</li> <li>✓ Se basa en las responsabilidades del puesto de trabajo los cuales definen las funciones del puesto de trabajo, cómo deben realizarse y por qué deben hacerse.</li> </ul>
---	---	---	---	---

**Elaborado:** Grupo de investigación

## **8.12 Área comercial de una empresa.**

Área dedicada a captar nuevos clientes manteniendo la relación con los clientes actuales, ofreciendo los productos y servicios que satisface la necesidad de los clientes.

Según Escudero (2011) “Comprende las actividades relacionadas con la venta de los productos que fabrica o comercializa, tales como estudio del mercado, distribución del producto, publicidad, promociones” (p.2).

El área comercial se define una área importante de la empresa en cuanto a que por medio de ella se da a conocer los productos o servicios que ofrece la empresa en ella interviene, las ventas, estudio de mercados, marketing, publicidad, promociones por lo que la empresa debe contar con personal dinámica de fácil comunicación y sobre todo tenga conocimiento suficiente para brindar información a los clientes reales como también clientes potenciales para el crecimiento continuo de una empresa, esta área es la clave de ella.

## **9. PREGUNTA CIENTÍFICA**

¿El modelo de selección de personal por competencias mejora el rendimiento del trabajador?

## **10. METODOLOGÍAS**

### **10.1 Método de la investigación**

#### **➤ Investigación Bibliográfica**

La investigación bibliográfica es fundamental porque constituye la tarea inicial o punto de partida para cualquier tipo de estudio, nuestro proyecto tubo como base la información de libros, artículos científicos, folletos, internet, lo cual facilito para determinar los diferentes modelos que existen, las mismas que pueden ser aplicadas en cualquier institución según sus resultados.

### ➤ **Investigación de Campo**

Se utilizó este tipo de investigación para recopilar la mayor cantidad de información visitando personalmente a las instituciones financieras, y conocer el proceso de selección que utiliza los bancos y cooperativas e identificar cual es el adecuado para un mejor rendimiento de los trabajadores y aportar al cumplimiento de las metas u objetivos de la institución financiera, utilizando instrumentos de la técnica de investigación, dirigidos al personal administrativo (Talento Humano)

### ➤ **Investigación Descriptiva**

Para el cumplimiento de los objetivos del trabajo, este tipo de investigación tienen validez, opiniones, puntos de vista, actitudes de las personas relacionadas directamente en el tema de investigación, los resultados de este tipo de investigación determina una respuesta a la interrogante de la pregunta científica.

## **10.2 Técnicas**

### ➤ **Encuesta**

Incluye preguntas de distintos tipos y en función del tema a investigar, dirigida a los jefes de Talento Humano para conocer los procesos de selección de personal a las que están sujetas actualmente y a un previo diagnóstico sobre la situación de los empleados en cuanto al cumplimiento de sus actividades y aporte favorable para la entidad, también se realiza con la finalidad de conocer el perfil idóneo que ayuda al desarrollo de nuestra propuesta en base al área comercial.

## **10.3 Instrumentos de recolección**

### ➤ **Cuestionario**

Se diseñó preguntas con opciones múltiples de respuestas, preguntas filtro, los resultados de las mismas son tabuladas en el SPSS y validados con la herramienta de SPSS alfa de cronbach. (Ver anexo 6 y 7)

## 10.4 Población

La población para nuestra investigación es el Jefe de Talento Humano de los Bancos y Cooperativas.

**Tabla 8:** Muestra del personal administrativo.

<b>Instituciones financieras</b>	<b>Director Talento humano</b>
Cooperativa de Ahorro y Crédito	33
Bancos.	12
<b>Total</b>	<b>45</b>

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Como se puede visualizar en la tabla la cantidad de entidades financieras en la ciudad de Latacunga no es mayor de 50 por lo tanto no se aplica la fórmula de la muestra y se debe aplicar las encuestas de forma universal para garantizar la veracidad de la investigación.

## **11. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS:**

Para un mejor resultado de nuestra investigación se realizó las encuestas a los jefes de Talento Humano de las entidades bancarias como base de información y garantía de los resultados que obtiene mediante el proceso de selección por competencia, y a los Jefes de Talento Humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, para conocer el proceso de selección al que se sujeta para cubrir un puesto vacante, posteriormente determinar efectos de las misma con el rendimiento de los trabajadores, finalmente se adjuntó preguntas para determinar características básicas, que debe poseer el aspirante al área comercial el mismo que es útil para el diseño de la propuesta.

### **Análisis de los resultados encuesta Bancos. (Ver anexo 9)**

Cuesta (2000) menciona que “La selección por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas, serán capaces de hacer en el futuro, por lo que el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes. Implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo, dando mayor garantía a lo que el personal puede lograr en un puesto de trabajo” (p.21)

De acuerdo a los resultados se concluye que las entidades bancarias de la ciudad de Latacunga, para cubrir un puesto vacante se rigen a un modelo de selección por competencia mediante una serie de pasos que lo componen al modelo, como son; reclutamiento, entrevistas, y pruebas todas estas en base a competencias, describiendo las competencias específicas y organizacionales, los mismos que son evaluados conjuntamente con las habilidades, actitudes, aptitudes conocimientos, inteligencias, experiencias de los candidatos a través de entrevistas y evaluaciones psicológicas para un mejor resultado, en cuanto a esta aplicación del modelo los bancos cuentan con trabajadores eficientes que cumplen con las exigencias del puesto y rinden eficientemente en un promedio de 71 al 100%, también indican que el personal tienden a permanecer más de dos años en la institución, por lo tanto los resultados antes mencionados, confirman los conceptos citados sobre los procesos de selección de personal por competencia.

### **Análisis de los resultados encuesta Cooperativas de Ahorro y Crédito. (Ver anexo 11)**

Según Hernández (2012) “La selección tradicional presta atención a experiencia que posee un candidato en un puesto de trabajo y no en las habilidades y actitudes por lo tanto se corre el riesgo de descartar a un candidato que pese a no tener experiencia en un determinado puesto de trabajo, sí pueda poseer las Competencias para desarrollarlo. E inclusive ese candidato, que se descarta, puede ser un empleado potencial, puesto que tiene una actitud o predisposición, y por ello un Talento, que quizá el que tenga experiencia no tenga” (pp.5).

Mediante los resultados de las encuestas a los Jefes de Talento Humano de las Cooperativas de Ahorro y crédito se determina que no soy muy competitivos en relación al personal que posee, la mayoría de Cooperativas se ajustan al proceso de selección tradicional, mediante procesos muy simples como son: reclutamiento, entrevista que miden experiencia y conocimiento y posterior a ello se realiza la contratación, este tipo de selección limita el cumplimiento de metas y objetivos de las instituciones, al no contar con herramientas técnica que permita conocer al candidato mediante evaluaciones psicológicas, técnicas etc. En cuanto al rendimiento de los trabajadores es de 21 a 50% y hay poco tiempo de permanencia de los trabajadores, este indicador se relaciona con el proceso de selección al que se sujeta la mayoría, mientras que muy pocos utiliza el modelo por competencia y tiene de 71 a 100% de rendimiento de los trabajadores con permanencia de más de dos años de los trabajadores.

Por lo tanto el personal es un recurso muy importante dentro de cualquier institución, una persona que ejerza sus actividades de acuerdo a sus habilidades, aptitudes, actitudes, conocimiento, experiencia tiende a aportar al desarrollo y éxito de la empresa permitiendo ser más competitiva en el mercado.

**Tabla 9:** Referencia

<b>Entidad</b>	<b>Selección de personal</b>	<b>Efectos del modelo de selección de personal que utiliza</b>	<b>Porcentaje de rendimiento de los trabajadores</b>
Bancos	Por competencia	Excelente	71 al 100%
Cooperativa de ahorro y crédito	Tradicional	Regular	21 al 50%

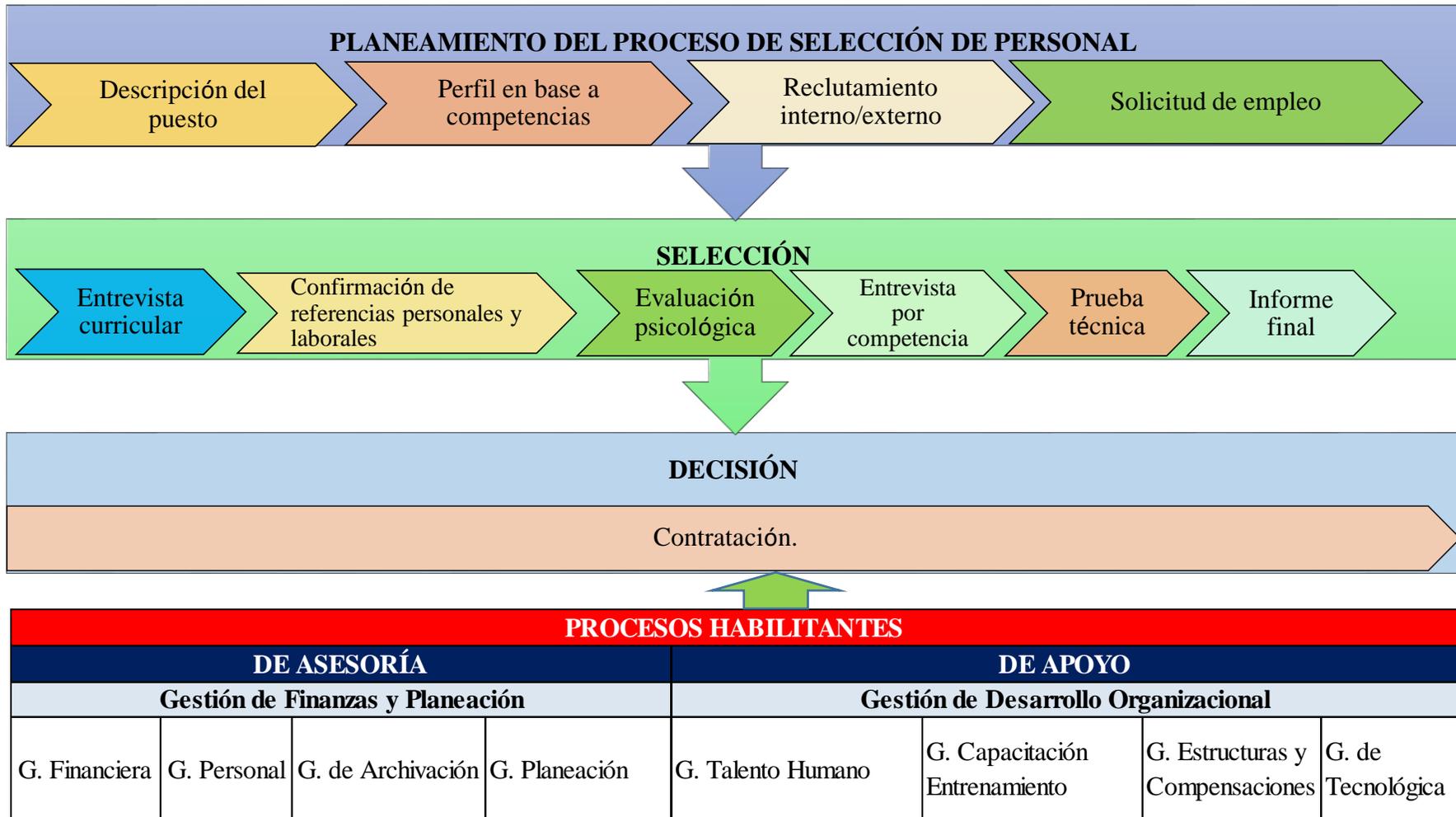
**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Grupo de investigadores.

## 11.7 Propuesta

### 11.7.1 Modelo de selección de personal por competencias

Figura 7: Cadena de valor



**Fuente:** Información Bibliográficas

**Elaborado por:** Grupo de investigadores.

### a) Descripción del puesto

**Figura 8:** Cadena de valor descripción del puesto



**Elaborado por:** Grupo de investigadores.

Es un método de recopilación de los requisitos y calificaciones personales para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución, en ella se debe detallar lo siguiente:

#### Competencias organizacionales

Liderazgo.

- Habilidad para ejercer confianza
- trabajo en equipo.
- Habilidad de tomar decisiones con el fin de cumplir con la meta,
- Guiar a otras e influenciar para que trabajen mejor y logren de este modo sus objetivos.

Orientación al Cliente.

- Habilidad para detectar la necesidad del cliente.
- Se esfuerza por comprender sus requerimientos.
- Hay compromiso para satisfacer esa exigencia y brindar un trato personalizado. Genera buenas relaciones con otros con facilidad.
- Conoce ampliamente los productos y servicios que la empresa ofrece.

Adaptabilidad al Cambio

- Facilidad y participación para enfrentar con rapidez y positivismo los cambios.
- Capacidad para modificar incluso su propia conducta ante situaciones nuevas o difíciles.
- Apertura para adaptarse a los cambios tecnológicos.

Responsabilidad

- Asumir y cumplir eficientemente su trabajo.
- Habilidad de reconocer y asumir la consecuencia de hacer o no hacer un determinado acto.

- Mantener comportamientos que no atenten contra los principios e intereses personales e institucionales.

#### Compromiso

- Tener plena conciencia de la importancia de un buen desempeño de su rol.
- Demostrar interés superando las expectativas institucionales.
- Apoya aquellas decisiones de alta gerencia que son de beneficio común

#### Trabajo en Equipo

- Capacidad para trabajar y colaborar con otras personas.
- Integrarse a los equipos de trabajo y desarrollar actividades coordinada.
- Realizar aportes que mejoren el ambiente de trabajo, colaboren el logro de objetivos.

### **Competencias específicas**

#### Comunicación

- Capacidad para escuchar hacer preguntas.
- Transmitir ideas y opiniones de forma clara y concluyente,
- Escuchar siendo receptivo, de tal manera que se produzca una comunicación clara tanto verbal como escrita.

#### Tolerancia a la presión

- Capacidad para mostrar resistencia en situaciones de mucha exigencia manteniendo el mismo nivel de calidad en el desempeño de su trabajo.

#### Autocontrol

- Capacidad para controlar las emociones evitando reacciones fuertes o negativas ante provocaciones, oposición u discrepancia de otras personas.

#### Dinamismo y energía

- Habilidad para trabajar tenazmente en situaciones cambiantes, jornadas prolongadas, en lugares distintos sin que se afecte su nivel de actividad.

### **Funciones del Área Comercial**

- Atención personalizada a clientes.
- Gestión comercial, atención telefónica.
- Tareas administrativas y revisión de documentación de expedientes.
- Cumplir con los presupuestos establecidos de ventas.
- Reuniones internas
- Visita a los clientes.

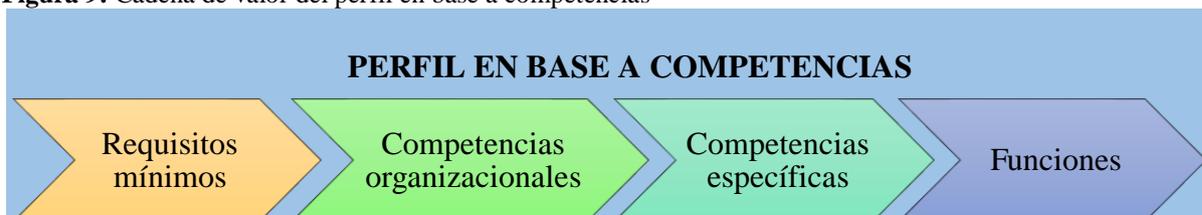
Tabla 10: Formato Descripción del Puesto

INSTITUCIÓN XX			
FECHA: _____ ÁREA: _____			
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
<b>Cargo:</b> Asistente comercial			
<b>Asignación salarial:</b> Acorde al mercado y beneficios de ley			
OBJETIVO			
Determinar las competencias generales y específicas que debe cumplir el aspirante al área comercial			
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada a clientes.</li> <li>• Gestión comercial, atención telefónica.</li> <li>• Tareas administrativas y revisión de documentación de expedientes.</li> <li>• Cumplir con los presupuestos establecidos de ventas.</li> <li>• Reuniones internas</li> <li>• Visita a los clientes.</li> </ul>			
COMPETENCIAS		NIVEL	
ORGANIZACIONALES	ALTO	MEDIO	BAJO
Liderazgo			
Adaptabilidad al cambio			
Orientación al cliente			
compromiso			
Trabajo en equipo			
Responsabilidad			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS			
Comunicación			
Tolerancia a la presión			
Autocontrol			

Elaborado por: Grupo de investigadores

## b) El perfil en base a competencias

Figura 9: Cadena de valor del perfil en base a competencias



Elaborado por: Grupo de investigadores

Se puede apreciar las habilidades y conocimientos que se requiere de una persona para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes, por ende el perfil

es la base de todo el proceso de selección, en ella se describe las competencias organizacionales, específicas, funciones del cargo conjuntamente con el nivel de educación, experiencia, edad y sexo necesarios para cubrir el puesto vacante.

**Tabla 11:** Formato perfil por competencia

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>	
<b>CARGO</b>	Gestor comercial
<b>ÁREA</b>	Comercial
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Nivel de instrucción</b>	Nivel superior
	Ingeniero comercial, administrador de empresa
<b>Experiencia laboral</b>	De 0 a 2 años
<b>Conocimientos deseables</b>	Productos y servicios de una entidad bancaria
	Conocimiento en manejo de MS Office
	Marketing
<b>Edad</b>	25 a 35
<b>Sexo</b>	hombre/mujer
<b>Domicilio</b>	Latacunga
<b>Competencias Organizacionales</b>	
Liderazgo Orientación al Cliente Adaptabilidad al Cambio Responsabilidad Compromiso Trabajado en equipo	
<b>Competencias Específicas</b>	
Comunicación Tolerancia a la presión Autocontrol Dinamismo y energía	
<b>Naturaleza De Cargo</b>	
Gestionar ventas con nuevos contactos desde la oficina o en el campo, elaborar propuestas comerciales velando por el mantenimiento y mejora de los servicios que se brinda en el sector Financiero.	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada a clientes.</li> <li>• Gestión comercial, atención telefónica.</li> <li>• Tareas administrativas y revisión de documentación de expedientes.</li> <li>• Cumplir con los presupuestos establecidos de ventas.</li> <li>• Reuniones internas</li> <li>• Visita a los clientes.</li> </ul>	

**Fuente:** Análisis de resultados

**Elaborado por:** Grupo de investigadores

### c) Reclutamiento

**Figura 10:** Cadena da valor reclutamiento



**Elaborado por:** Grupo de investigadores

#### **Interno / externo**

El reclutamiento interno se lo hará saber publicando en la cartelera oficial de la empresa o enviando a los correos electrónicos de todos los funcionarios que laboren dentro de ella, para dar oportunidad a nuevas personas a ser parte de la institución se puede optar por medios de comunicación como: Anuncios en diarios locales, Agencias de reclutamiento, Internet, Contactos con universidades, Carteles o anuncios en lugares visibles.

**Tabla 12:** Formato Reclutamiento interno

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INSTITUCIÓN AL SERVICIO DE LA COMUNIDAD Y DE SUS SOCIOS</b>	
<b>Nota:</b> Inserta logo de la Institución	
	
<b>NECESITA CONTRATAR</b>	
<b>ASISTENTES COMERCIALES</b>	
<p>Con experiencia y buena presencia. Buscamos jóvenes entre los 25 y 35 años, con títulos de ingenieros comerciales o administración de empresas, además con competencias elevadas en orientación al cliente interno y externo, liderazgo, adaptabilidad al cambio, responsabilidad, compromiso, trabajado en equipo, comunicación, tolerancia a la presión.</p> <p>La empresa ofrece: estabilidad laboral, remuneración competitiva, beneficios legales, ambiente agradable de trabajo, capacitación y desarrollo profesional.</p> <p>Los/as interesados deberán presentarse con su hoja de vida y demás documentos actualizados en nuestras instalaciones. (Dirección claramente especificado).</p>	

**Fuente:** Interna

**Elaborado por:** Grupo de investigadores.

### d) Solicitud de Empleo

**Figura 11:** Cadena de valor solicitud de empleo



**Elaborado por:** Grupo de investigadores

Posteriormente del reclutamiento interno y externo cada uno de los candidatos que se presenten para entregar los documentos llenara una hoja llamada solicitud de empleo con el fin de realizar el trámite inicial acorde al perfil requerido, en la cual debe ser solicitado de forma clara y concisa lo siguiente: datos personales, objetivo del cargo, experiencia profesional, formación académica, información adicional, nombre, firma y fecha.

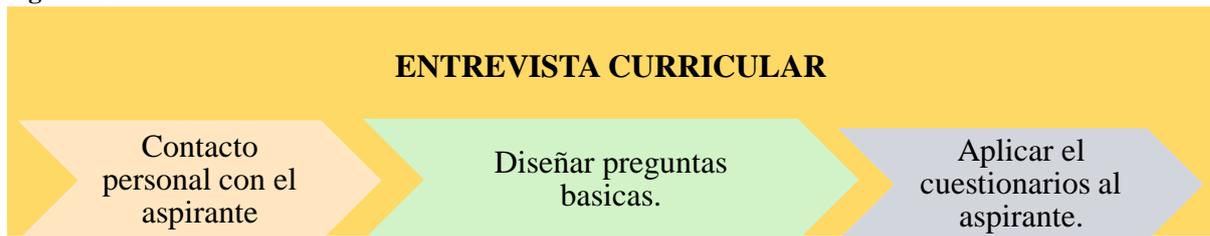
**Tabla 13:** Formato solicitud de empleo

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO			
Indicaciones.-			
Lugar y Fecha			
Datos personales			
Apellidos y Nombres:		CI:	
Teléfono convencional:		Celular	
E-mail personal			
Lugar y Fecha de nacimiento			
Edad:		Tipo de sangre:	
Posee Discapacidad			
En caso de emergencia			
Nombre			
Parentesco:			
Teléfono convencional:		Celular:	
Información Académica			
	Nivel	Institución	Título
	Primario		Año de finalización
	Secundario		
	Maestrías		
	Doctorado		
Experiencia laboral			
Empresa			
Cargo			
Desde- Hasta			
Motivo de su salida			
Referencias personales			
Nombre:			
Parentesco:			
Teléfono convencional:		Celular:	

**Elaborado por:** Grupo de investigadores

### e) Entrevista curricular

**Figura 12:** Cadena de valor entrevista curricular



**Elaborado por:** Grupo de investigadores

Este proceso es útil para la comprobación de los datos señalados en el currículum vitae o solicitud de empleo, por el personal aspirante al puesto vacante y tener contacto directo, esta entrevista es con único fin de conocer su formación académica, experiencia laboral, situación familiar, aspiración salarial, entre otras, así como también se puede visualizar la forma comunicativa del candidato, la facilidad de expresión, aspectos físicos para lo cual se considera el siguiente formato.

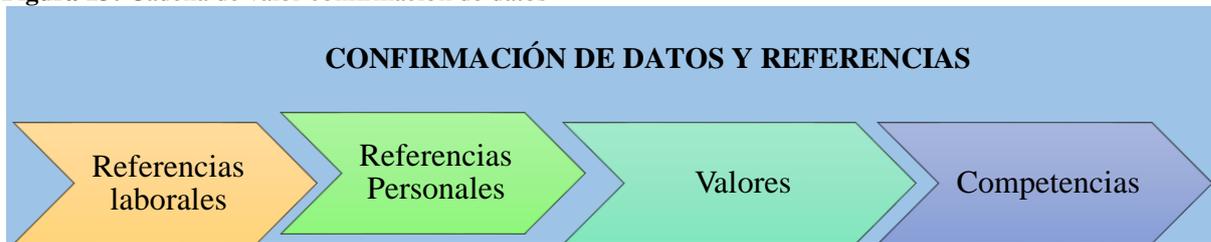
**Tabla 14:** Formato entrevista curricular

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>	
Fecha	
Nombre:	
Estado civil	Edad
Preguntas dirigidas al candidato	
Situación actual: (trabaja, estudia, está desempleada) _____	
Situación familiar: (nombres, teléfonos de una persona en caso de emergencias)	
Formación académica ( estudios realizados, posgrados, otros aspectos académicos)	
Experiencia laboral: (empresa, cargo, tiempo)	
¿Qué conoce sobre nuestra institución financiera?	
¿Qué le motiva ser parte de nuestra institución?	
¿Qué le atrae del área comercial?	
¿Qué valores considera que lo caracteriza? _____	
Aspiración salarial	
Comentario.	
Firma del candidato	Firma del responsable institucional

**Elaborado por:** Grupo de investigadores

## f) Confirmación de datos y referencias

**Figura 13:** Cadena de valor confirmación de datos



**Elaborado por:** Grupo de investigadores

Posteriormente a la entrevista curricular se realiza la verificación de los datos proporcionados por el candidato tanto en la solicitud de empleo como en la entrevista curricular para garantizar que la información brindada del aspirante es veraz.

La cual consta en primer lugar la verificación de la información académica la misma que se realiza a través de las páginas web de las institución en la que obtuvo el título, en la actualidad el estado brinda facilidad de comprobar si es o no profesional con solo ingresar un código en la página del cenescyt en la que aparecerá la especialidad y nivel de estudio del candidato.

En cuanto a la verificación de la experiencia laboral la fuente al que se puede acudir es la visita o llamada a los centros donde ha trabajado el candidato y de la misma forma se realiza con las referencias personales para la cual presentamos un formato de confirmación de referencias.

**Tabla 15:** Formato de confirmación de datos

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS</b>					
<b>NOMBRE: Del Candidato</b> <b>CARGO : Asistente Comercial</b>					
<b>REFERENCIAS LABORALES</b>					
Solicitado a: Cargo: Empresa: Ciudad-Dirección: _____ Teléfono: _____					
a) Cargo que desempeñó el candidato _____ b) Señale los valores y competencias que considera, que caracterice a (nombrar al postulante).					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center; padding: 2px;"><b>VALORES</b></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="text-align: center; padding: 2px;"><b>COMPETENCIAS</b></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> </table>		<b>VALORES</b>		<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>VALORES</b>					
<b>COMPETENCIAS</b>					
c) Motivo de su salida _____ Lo contrataría nuevamente SI _____ NO _____ ¿POR QUE? _____ Tiempo que permanecía en la empresa _____					
<b>COMENTARIO GENERAL</b>					
Información adicional que facilite sobre el candidato _____ _____					
Conclusiones _____ Responsable de las referencias _____ Fecha: Firma:					

**Elaboración:** Grupo de investigadores

**Tabla 16:** Formato confirmación de referencias

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO XX</b> <b>CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS</b>					
<b>NOMBRE: Del Candidato</b> <b>CARGO : Asistente Comercial</b>					
<b>REFERENCIAS PERSONALES</b>					
Solicitado a: Relación: Ciudad: _____ Dirección: _____ Teléfono: _____					
a) Mencione dos fortalezas que considera que posee el candidato _____ b) Mencione los principales valores y cualidades que considera que posee el (nombre del candidato)-----					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center; padding: 2px;"><b>VALORES</b></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> <tr><td style="text-align: center; padding: 2px;"><b>COMPETENCIAS</b></td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td></tr> </table>		<b>VALORES</b>		<b>COMPETENCIAS</b>	
<b>VALORES</b>					
<b>COMPETENCIAS</b>					
<b>COMENTARIO GENERAL</b>					
Información adicional que facilite sobre el candidato _____ _____					
Conclusiones _____ _____ Fecha Firma					

**Elaboración por:** Grupo de investigadores

### g) Evaluación psicológica

Este examen es muy importante puesto que en ella se evalúa características como la capacidad mental, aptitudes, habilidades, y actitudes, relacionados con el comportamiento humano en diferentes situaciones de trabajo.

Para este tipo de evaluación psicológica contamos con muchas herramientas virtuales las mismas que están disponibles de forma gratuita, la herramienta más fácil de obtener y manejar es 16 personalities, la cual no toma más de 45 minutos, esta consta de 100 preguntas relacionadas con las habilidades, actitudes, conocimientos de la persona, y lo podemos encontrar a través de este link: <https://www.16personalities.com/es/test-de-personalidad>

### h) Entrevista de selección por competencias

**Figura 14:** Cadena de valor entrevista por competencia



**Elaborado por:** Grupo de investigadores

A esta entrevista llegan los candidatos que pasaron positivamente las fases anteriores. Previo a la entrevista se debe tener conocimiento sobre el perfil del cargo, sus requerimientos, competencias, la información sobre el currículum vitae del aspirante, es necesario debe apoyarse con documentos.

Un instrumento básico es elaborar la guía de entrevista, la misma que básicamente contiene aspectos elementales como: la introducción que busca crear un ambiente amigable, donde fluya la comunicación y en que el aspirante tenga la oportunidad de expresarse con confianza, sinceridad, y el entrevistador o los entrevistadores obtenga/n la información necesaria para evaluar al candidato, es oportuno recalcar que el ambiente físico también influye, por lo que hay que poner atención a este requerimiento físico.

**Tabla 17:** Formato de entrevista de selección por competencias

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO XX</b>				
<b>ASISTE COMERCIAL.</b>				
Fecha:				
Nombre del candidato:				
<b>Introducción</b>				
Bienvenida, presentación, explicación inicial				
<b>1) Experiencia laboral relevante</b>				
Solicitar al candidato que describa brevemente sus cargos y trabajos pesados				
Describa brevemente sus funciones y responsabilidades pasadas				
<b>2) Situaciones y comportamientos</b>				
<b>Competencias</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Máximo</b>	<b>Mínimo</b>	<b>No</b>
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Comente una situación con un cliente difícil y como procedió			
	Comente una situación que haya tenido con un cliente insatisfecho y uno satisfecho			
	Cómo reacciona usted ante las críticas por parte del cliente			
DINAMISMO Y ENERGÍA	¿Cuántas horas al día ha trabajado máximo en sus anteriores empleos? ¿Ha trabajado en turnos rotativos?			
	Comente una situación en la que haya tenido que trabajar varias horas seguidas			
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	Comente una situación que le produjo stress y como reacciono			
	Comente una situación en la que recibió varias llamadas de atención a la vez			
AUTOCONTROL	Comente una situación en la que estuvo a punto de perder el control y logro resolverlo.			
	¿Se ha visto involucrado en algún tipo de pelea?			
	¿Cómo reaccionaría ante una situación que sienta que es injusto?			
COMUNICACIÓN	Comente una situación en la que la comunicación le ayudo a resolver un problema en su trabajo			
	Recuerda una situación en la que la comunicación con sus compañeros de trabajo le ayudo a alcanzar una meta difícil			
LIDERAZGO	¿Cómo motiva a las personas de su alrededor para cumplir un fin? Alguna vez ha ayudado a sus compañeros a superar retos, como y que hizo.			
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Comente sobre algún tipo de tecnología nueva a la que ha tenido que enfrentarse, en su trabajo, Ha tenido que cambiar de trabajo de manera inesperada alguna vez en caso de no si eso pasara como actuaría.			

RESPONSABILIDAD	¿Recuerda haber realizado su actividad de manera errónea y cuál fue su actitud? Nárreme una situación en la que asumió riesgos al asesorar a su cliente.		
<b>INFORME</b>			
COMPETENCIA EVALUADA	DEMUESTRA COMPETENCIA	DEMUESTRA LO MÍNIMO	NO DEMUESTRA
OBSERVACIÓN FINAL			
FIRMA DEL ENTREVISTADOR			

Elaborado por: Grupo de investigadores

Se puede incluir un sin número de preguntas siempre y cuando evalué un hecho pasado para saber cuáles fueron sus actitudes en el momento del suceso entre las preguntas que se pueden adecuar de acuerdo a lo que se desea saber podemos citar los siguiente.

#### Preguntas a considerar en la Entrevista por Competencias

- Cuénteme una situación en la que sus clientes le hayan reconocido su trabajo.
- Descríbame una experiencia en la que discrepó con su cliente porque vio que no le convenía, a él o su empresa, la decisión que estaba tomando.
- Relátame una situación en la que su cliente no quedó satisfecho.

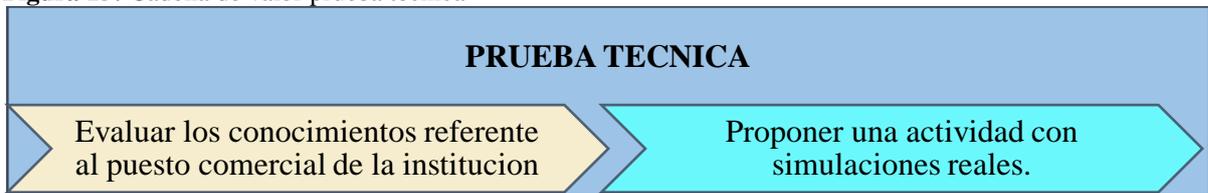
Entre otros como:

¿Qué paso?, ¿cuándo ocurrió?, ¿trabajó solo?, ¿intervino alguien más, compañeros, su jefe?, ¿qué esperaban sus clientes de usted?, ¿qué hizo exactamente?, ¿qué acciones o estrategias utilizó?, ¿para qué?, ¿qué alternativas propuso?, ¿qué resultados obtuvo?, ¿cuáles fueron los efectos en sus clientes?, ¿qué consecuencias o resultados tuvo para usted y su organización?, ¿qué paso después?, ¿quedaron satisfechos sus clientes?, ¿lo volvería a hacer? o ¿haría algo diferente?, ¿qué aprendió de esta experiencia?.

Culminado con la entrevista se debe dar una sensación que la entrevista ha cumplido satisfactoriamente.

### i) Prueba de conocimiento

**Figura 15:** Cadena de valor prueba técnica



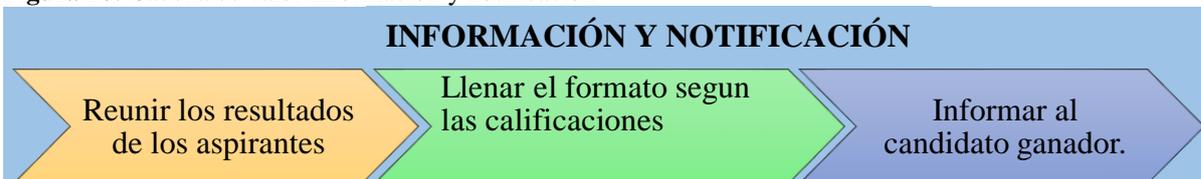
**Elaborado por:** Grupo de investigadores

Por medio de esta prueba se busca evaluar los conocimientos técnicos referentes al puesto al comercial, esta prueba nace a partir de la descripción de las funciones principales, la realizará y evaluará el jefe inmediato. En este caso es el conocimiento de los servicios que tiene la empresa, comunicación con los clientes, como trataría de convencer a los clientes para que puedan adquirir el servicio entre otros.

Estas pruebas ya se lo realizan de manera real con simulaciones para conocer el nivel de desempeño que puede tener el candidato en caso de ser contratado en la ejecución de las ventas, y prestación de servicios a los clientes.

### j) Información y notificación

**Figura 16:** Cadena de valor información y notificación



**Elaborado por:** Grupo de investigadores

Esta última etapa se procede a dar un informe final con todos los resultados de los finalistas los mismos que han cumplido con los anteriores procesos y han sido favorecidos con las puntuaciones obtenidas, también se deberán informar a los candidatos que no hayan pasado a este proceso para no causar molestias.

**Tabla 18:** Formato de informe y decisión final

<b>COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO</b>				
Fecha:				
Nombre del Candidato:				
<b>FACTORES</b>		<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTOS QUE SE ASIGNA</b>
VALORACIÓN HOJA DE VIDA (ENTREVISTA INICIAL)		0,2	10	2
VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN Y REFERENCIAS	Entrevista curricular	0,1	10	1
	Laborales	0,1	10	1
	Personales	0,1	10	1
IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	Entrevista por competencias	0,25	10	2,5
	Prueba técnica	0,25	10	2,5
<b>TOTAL</b>				<b>10</b>
NOTA: La máxima calificación es de 10.				

**INFORME DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS**

<b>COMPETENCIA EVALUADA</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>BUENO</b>	<b>MALO</b>
Organizacional			
Específica			
OBSERVACIÓN FINAL:			
FIRMA			

**Elaborado por:** Grupo de investigadores

**k) Contratación.****Figura 17:** Cadena de valor de contratación

**Elaborado por:** Grupo de investigadores

Una vez que se conozca el resultado de la selección, se procede a la revisión de documentos solicitados al ganador, se verifica que estén en orden y completos, para luego proceder a determinar el tipo de contrato que se aplica y elaborar dicho documento legal, en éste básicamente se detalla con claridad las condiciones bajo las cuales se desarrollará la relación laboral entre la institución Financiera y el nuevo colaborador. El contrato de trabajo es el documento que compromete al colaborador a prestar sus servicios bajo normas establecidas, así como la responsabilidad del empleador con el pago de una remuneración y cumplimiento con los derechos que le corresponden al trabajador. Para concretar esta etapa se indica al ganador del proceso la fecha y hora para su incorporación formal a la empresa, a su vez ahí se solicitará proceda con la revisión y firma del respectivo contrato de trabajo.

## 12. IMPACTOS

**Tabla 19:** Impactos del proyecto

<b>IMPACTOS</b>	<b>COOPERATIVAS                      BANCOS</b>
<b>TÉCNICOS</b>	Contar con personas eficientes en el área comercial dentro de las instituciones financieras para una mejor atención a los clientes, contando con nuevos recursos humanos seleccionados por competencia.
<b>SOCIALES</b>	Optimizar la calidad de servicio para los socios, colaboradores, y sus familias y la comunidad en general.
<b>AMBIENTALES</b>	Promover y gestionar el uso adecuado de los recursos naturales, basados en una cultura de reducción, reutilización y reciclaje para minimizar el impacto ambiental.
<b>ECONÓMICOS</b>	Desarrollar la actividad de intermediación financiera de forma ética y transparente, enmarcada en los principios cooperativos, con beneficio mutuo tanto para la entidad como también para sus grupos de interés prioritarios es decir, los socios.

**Elaborado por:** Grupo de investigadores

### 13. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

Tabla 20: Presupuesto

RECURSOS	PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO		
	Cantidad	V. Unitario	V. Total
<b>RECURSO HUMANO</b>			
Capacitación al personal de talento humano	1	200,00	200,00
Personal talento humano	2	800,00	1600,00
<b>MATERIALES Y SUMINISTROS</b>			
Internet CNT		30,00	30,00
Esferos	2	0,50	1,00
Lápices	2	0,35	0,70
Resma de papel bon	1	3,50	3,50
Equipo de computo	1	468,00	468,00
Impresora	1	56,00	56,00
Llamadas telefónicas	1	25,00	25,00
<b>OTROS GASTOS</b>			
Imprevistos		162,00	162,00
Transporte		280,00	280,00
<b>TOTAL</b>			USD \$2826,20

Elaborado por: Grupo de investigadores

## 14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 14.1 Conclusiones

- ✓ Mediante la investigación bibliográfica y otras herramientas se puede conocer los diferentes modelos de selección de personal que existen según varios autores, las mismas que son importantes para una buena selección, en la investigación se define sus ventajas y desventajas, determinando que el proceso de selección por competencia permite la evaluación profunda del individuo en referencia, evaluando su conocimiento, experiencia, habilidad, aptitud, y actitudes para así predecir el nivel de desempeño que tendrá el trabajador en caso de ser contratado.
  
- ✓ Mediante los resultados de las encuestas a las instituciones financieras se determinó que el sector bancario se rige en el modelo de selección por competencia para cubrir un puesto vacante mientras que las Cooperativas de Ahorro y Crédito en su mayoría utiliza el proceso de selección tradicional, por ende tiene un nivel bajo de competitividad y éxito dentro del mercado financiero, ya que el personal no tiene la capacidad de cumplir con lo establecido.
  
- ✓ El modelo de selección por competencia será de mucha utilidad e importancia para las cooperativas de ahorro y crédito, en la propuesta se detalló el perfil profesional y características necesarias, de acuerdo a los resultados de la encuesta para cubrir un puesto vacante las mismas que deben ser cumplidas por la institución y los candidatos al cargo.

## 14.2 Recomendaciones

- ✓ Considerar la fundamentación teórica de esta investigación para conocer conceptos de cada proceso que interviene en el modelo de selección de personal por competencia, la misma que se propone por los beneficios que brinda y tiende a mejorar el nivel competitivo en los mercados financieros.
  
- ✓ Todas las instituciones financieras deben contribuir al incremento de conocimiento de los estudiantes que soliciten información con fines educativos, los cuales tienen intenciones de mejorar ciertas falencias que hay dentro de los diferentes sectores financieros, en cuanto una mala información no aporta al objetivo deseado y tiende al fracaso del estudio investigativo.
  
- ✓ Implementar el modelo por competencia, de acuerdo a las necesidades de la institución, y por ende capacitar al personal de Talento Humano con todo los recursos necesarios, considerando los formatos de cada proceso de selección establecidos en la propuesta, evaluar al personal mensualmente para medir su desempeño y verificación del cumplimiento de metas y objetivos.

## 15. BIBLIOGRAFÍA

- Agreda Arteaga, S. (2014). Nuevos retos en el reclutamiento y seleccion de personal. *Boletín Informativo CEI*, 74.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos*. Mexico, D.F: McGRAW HILL.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos*. Mexico, D.F: McGRAW-HILL.
- Dorofo, A. (19 de diciembre de 2015). *Seleccion*. Recuperado el 20 de julio de 2016, de <https://prezi.com/p7fxzbyjvnqt/seleccion/>
- Escorche, C. (1995). *Etica empresarial y responsabilidad social en las organizaciones*. *Public Service*.
- Escorche, C. (1995). *Repositorio Digital UPS*. Recuperado el 18 de 07 de 2016, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6022/1/UPS-QT03721.pdf>
- Escudero Serrano, J. (2011). *Gestion comercial y servicio de atencion al cliente*. En J. Escudero Serrano, *Gestion comercial y servicio de atencion al cliente* (pág. 276). Madrid España: Paraninfo. SA.
- Fernandez Alonso, M., Vazquez Padilla, M., Dujarric Bermudez, G. M., Diaz Simón, N., & Soto Hernandez, H. (2015). *Perfil Por Competencias Laborales Y Modelo De Seleccion De Personal Para El Cargo Tecnico A En Gestion De Recursos Humanos*. *Wímb lu, Rev. electrónica de estudiantes Esc. de psicología*, 10(1), 19-37.
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). *Validity and utility of alternative predictors of job performance*. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- Idrovo, & Rueda. (2011).
- Lado, M. (2001). *Validez de constructo y de criterio de las referencias personales*. *Psicologia social y basica*.
- Lendesma, & Fernandez. (2007).
- Peña, S. (2005). *Modelo de selección de personal en base a perfil de competencia*. *InnOvaciOnes de NegOciOs*, 2(1), 121-144.

- Perez Velazquez, Ortiz Abellan, & Hernandez Almaguer. (junio de 2011). *eumedonet*. Recuperado el 20 de julio de 2016, de <http://www.eumed.net/ce/2011a/vaa.htm>
- Pisco, M. A. (2001). Nuevos enfoques en seleccion de personal. *Revista de investigacion en psicologia*, 4(2), 144.
- Restrepo de O, L. S., Ladino T, A. M., & Oroszco A, D. C. (2008). Modelo De Reclutamiento Y Selección De Talento Humano Por Competencias. *Scientia Et Technica*, XIV(39), 286-291.
- Salgado, J. F. (2003). Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 323-346.
- Salgado, J. F. (2003). Predicting job performance using FFMM and non- FFMM personality measures. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 76, 323-346.
- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2008). Seleecion de personal en la empresa y las AAPP: de la vision tradicional a la vison estrategica. *Papeles del psicologo*, 29(1), 24.
- Salgado, J. F., Gorriti, M., & Moscoso, S. (2007). La entrevista conductual estructurada y el desempeño laboral en la administracion publica Española. *Psicologia del trabajador y las organizaciones*, 23, 39-55.
- Salgado, J. F., Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2001). Predictors used for personnel selection. *1*, 165-199.
- Sternberg, R. (1997). Tacit Knowledge and job succes. Londres: International handbook of selection and assessment.

## 16. ANEXOS

**Anexo 1:** Hoja de vida de la tutora

**ING. VEINTIMILLA RUIZ JIRMA ELIZABETH MGE.**

Telf. 032801-423 / 032811-181 Cel: 0984555994

[jirma.vruiz@hotmail.com](mailto:jirma.vruiz@hotmail.com)



### DATOS PERSONALES

NOMBRES:	Jirma Elizabeth
APELLIDOS:	Veintimilla Ruiz
DIRECCIÓN:	La Cocha, Av. Puruhaes
CIUDAD:	Latacunga
FECHA DE NACIMIENTO:	13 de Noviembre de 1984
EDAD:	30 años
LUGAR DE NACIMIENTO:	Latacunga
CÉDULA DE IDENTIDAD:	050296958-7
ESTADO CIVIL:	Soltera
NACIONALIDAD:	Ecuatoriana
TELÉFONO	032811-181 0984555994
E - MAIL:	<a href="mailto:jirma.vruiz@hotmail.com">jirma.vruiz@hotmail.com</a>

### NIVEL DE EDUCACIÓN

#### TÍTULOS:

- Magíster en Gestión de Empresas Mención PYMES
- Ingeniera Comercial.
- Bachiller en Físico Matemático
- Suficiencia en el idioma ingles

**SUPERIOR:****ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

- Maestría Gestión de Empresas PYMES  
2013- 2015
- Ingeniería Comercial  
2002 - 2008
- Suficiencia en el Idioma Ingles  
AÑO 2005

**SECUNDARIA:**

Colegio “Victoria Vásquez Cuví”  
Bachiller en Físico Matemático

**CURSOS REALIZADOS**

- Curso Virtual de Análisis Financiero, 60 horas realizadas en la Escuela Politécnica Nacional Año 2015.
- Taller de Pedagogía en Docencia año 2015 realizado en la Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Preparación para capacitadores sobre Educación Financiera en Mutualista Pichincha año 2015.
- Curso de Compras Públicas, SECAP, con una duración de 60 Horas Académicas, Agosto 2014.
- Curso de Excel Avanzado, SECAP, con una duración de 60 Horas Académicas, Agosto 2014.
- Curso para Asistente de Proyectos, Proyectos sociales, Inversión y Medio Ambiente, SECAP, con una duración de 120 Horas Académicas, Julio 2014.
- Curso de Aprobación, Administración de RR.HH, SECAP, con una duración de 40 horas Académicas, Febrero 2014.
- Curso de Inteligencia emocional y Servicio al cliente año 2011 y 2015 Mutualista Pichincha.

**EXPERIENCIA LABORAL****MUTUALISTA PICHINCHA**

INSTITUCIÓN FINANCIERA PARA LA VIVIENDA

Cargo: Asistente de Negocios

Trabajo Actual

**Responsabilidades:**

- Charlas Educación financiera a Empresas Privadas y Clientes.
- Charlas Maestros Instituciones Educativas Productos financieros

- Precalificación de créditos, Análisis Ingresos y gastos
- Reportes de visitas Análisis de Capacidad de Pago.
- Atención servicio al cliente
- Venta Certificados de Aportación
- Captación Créditos e Inversiones
- Gestión Cobranza
- Planificación semanal capitaciones créditos e inversiones
- Recepción documentos créditos
- Calificación capacidad de pago
- Reportes de visita
- Realizar actas de reunión semanal
- Apertura de cuentas
- Venta de productos financieros complementarios.
- Liquidación de créditos.

## **INSTITUTO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN**

Fundación máximo desarrollo integral

Prestación de servicios profesionales Enero- julio 2015

Capacitadora en temas de Administración e Investigación de Mercados.

### **CACPECO LTDA.**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI.

Cargo: Asistente De Servicios Financiero

Desde Agosto del 2009 hasta Agosto 2011

### **Responsabilidades:**

- Recibidor-pagador cuentas de ahorros
- Pago plazos fijos
- Ingreso inversiones en el sistema
- Cuadros de caja diarios.
- Reposición valores cajero automático.

## **REFERENCIAS LABORALES**

- Ing. Luis Garzón  
Jefe de Agencia La Maltería

Mutualista Pichincha

Telf. 0987377788 / 2279153

- Ing. Silvia Tapia

Directora Centro de Capacitación “Máximo Desarrollo Integral”

Telf. 2809-392 / 0999320944

- Ing. Diana Ramón  
CACPECO LTDA.

Supervisor Servicio al Cliente

Telf. 2809-700 EXT.: 153

0998715486

### **REFERENCIAS PERSONALES**

- Ing. Raúl Navas Salazar

Empleado Publico

Telf. 0998223764

- Lic. Sebastián Ramón Amores

Empleado Publico

Telf. 0991069237

- Ing. Modesto Reyes

Jefe Banco del Litoral

Telf. 032809392

0991820673

**Anexo 2:** Hoja de vida de la estudiante**HOJA DE VIDA****DATOS PERSONALES**

Apellidos: Chacha Vaca  
 Nombres: Diana Paulina  
 Fecha De Nacimiento: 07 De agosto De 1992  
 Ci: 050362153-4  
 Dirección: Calle Iberoamericana – Sector Utc  
 Teléfono: 0998310471  
 Estado Civil: Soltera  
 Correo Electrónico: [paulichacha.92@Gmail.Com](mailto:paulichacha.92@Gmail.Com)

**Estudios Realizados**

Primaria: Escuela “Luis Felipe Borja”  
 Secundaria: Colegio “Dr. Camilo Gallegos Domínguez”  
 Universidad: Universidad Técnica De Cotopaxi

**Títulos Obtenidos**

Bachiller En Comercialización Y Ventas

**Título Por Obtener**

Ingeniería Comercial

**Cursos Realizados**

Atención Al Cliente Y Archivarían De Carpetas

**Referencias Personales**

Sr. Marcelo Vaca      0998175757  
 Dr. Byron Chacha      0984198257

**Anexo 3:** Hoja de vida de la estudiante**HOJA DE VIDA****DATOS PERSONALES**

Apellidos:	Chimbolema Vega	
Nombres:	María Teresa	
Fecha De Nacimiento:	26 De mayo Del 1991	
Ci:	0503438905	
Dirección:	Av. Amazonas Y Antonio José De Sucre	
Teléfono:	032802480/0984135393	
Estado Civil:	Soltera	
Correo Electrónico:	<a href="mailto:teresa101206@Hotmail.Com">teresa101206@Hotmail.Com</a>	

**ESTUDIOS REALIZADOS**

Primaria:	Escuela “Luis Fernando Vivero”
Secundaria:	Instituto Tecnológico “Victoria Vascones Cuvi”
Universidad:	Universidad Técnica De Cotopaxi

**TÍTULOS OBTENIDO**

Bachiller En Ciencias De Comercio Y  
Administración (Contadora)

**TITULO POR OBTENER**

Ingeniería Comercial

**CURSOS REALIZADOS**

Atención Al Cliente Y Relaciones Humanas

**REFERENCIAS PERSONALES**

Ing. Gilda Escudero 2803-196

Tlg. Geovanny Mejía 0984945817

**Anexo 4:** Lista de los Bancos de la ciudad de Latacunga

N°	BANCOS
1	BANCO DEL PACIFICO S.A.
2	PRODUBANCO
3	BANCO DEL AUSTRO S. A
4	BANCO DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL
5	BANCO DEL LITORAL S.A.
6	BANCO DESARROLLO DE LOS PUEBLOS S. (CODESARROLLO)
7	BANCO GENERAL RUMIÑAHUI S. A.
8	BANCO INTERNACIONAL S.A.
9	BANCO PICHINCHA CA
10	BANCO NACIONAL DE FOMENTO
11	BANCO PROCREDIT S.A.
12	BANCO SOLIDARIO S.A.

**Fuente:** Superintendencia de bancos y seguros.

**Elaborado por:** Grupo de investigadores

**Anexo 5:** Lista de Cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga

N°	COOPERATIVAS
1	CACPECO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI
2	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA FINANCIERA DE COTOPAXI LTDA.
3	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ALIANZA INDÍGENA
4	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AMBATO LTDA.
5	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COORAMBATO LTDA.
6	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ANDINA LTDA. .
7	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPTOPAXI LTDA.
8	. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AYLLUS ANDINOS LTDA.
9	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 9 DE OCTUBRE LTDA.
10	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ACCIÓN SOLIDARIA
11	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COFEM LTDA.
12	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MONSEÑOR LEÓNIDAS PROAÑO
13	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO AEROTÉCNICOS FAE AEROCOOP LTDA.
14	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CORPORACIÓN CENTRO LTDA.
15	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSUCA SOLIDARIA
16	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CRECER WIÑARI LTDA.
17	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK YUYAY PASTAZA LTDA.
18	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUEVO AMBATO LTDA.
19	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO POLICÍA NACIONAL LTDA.
20	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIERRA CENTRO LTDA.
21	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY LTDA.
22	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EMPLEADOS MUNICIPALES DE LATACUNGA LTDA.
23	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIBLOCK Y SERVICIOS LTDA.
24	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN MERCEDARIA LTDA.
25	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VIRGEN DEL CISNE
26	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO GENERAL ÁNGEL FLORES LTDA.
27	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO IESS COTOPAXI
28	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO ILINIZA LTDA.
29	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC LATACUNGA LTDA.
30	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INNOVACIÓN ANDINA LTDA.
31	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.
32	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA
33	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA.

**Fuente:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

**Elaborado por:** Grupo de investigadores

**Anexo 6:** Modelo de encuesta para Bancos

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL JEFE DE TALENTO HUMANO DE LOS BANCOS DE LA CIUDAD DE LATACUNGA**

La presente encuesta es confidencial de utilidad académica para lo cual no se tomara el nombre de ningún personal de la entidad.

**Objetivo.-** Determinar el modelo de selección de personal e importancia que tiene la misma en los bancos de la ciudad de Latacunga.

Indicaciones.- Favor lea cada pregunta y señale su respuesta con una X

Agradecemos, su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas de la encuesta.

**1. ¿En la actualidad la institución utiliza un modelo de selección de personal?**

Si	
No	

**2. ¿Qué modelo de selección de personal utiliza para cubrir un puesto vacante?**

Modelo tradicional	
Modelo por competencia	
Ninguna	

**3. ¿Qué actividades realiza en la selección de personal?**

Reclutamiento	
Entrevista	
Pruebas	
Todas	

**4. ¿Qué tipo de información describe para el reclutamiento de los candidatos?**

Requisitos mínimos (educación, experiencia, edad)	
Competencias organizacionales	
Competencias del individuo	
Todas	

**5. ¿A qué tipo de análisis está dirigida la entrevista de trabajo?**

Habilidades, actitudes, aptitudes	
Conocimiento, inteligencia, experiencia	
Todas	

6. ¿Para la selección de personal utiliza pruebas psicológicas?

Si	
No	

7. ¿Dentro del proceso de selección que tipo de referencias solicita al aspirante?

Personal	
Laboral	
Personal y laboral	

8. ¿El personal que trabaja en su institución cumple con las exigencias del puesto asignado?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	

9. ¿En qué promedio considera el rendimiento de los trabajadores?

0 a 20%	
21% a 50%	
51% a 70%	
71% a 100%	

10. ¿Cómo se ve reflejado el modelo de selección que utiliza actualmente sobre el rendimiento de los trabajadores?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

11. ¿Qué tiempo de permanencia ha tenido un empleado de su institución en el puesto comercial?

Menos de 1 año	
1 a 2 años	
Más de 2 años	

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo 7: Modelo de encuesta para Cooperativas**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ENCUESTA DIRIGIDA AL JEFE DE TALENTO HUMANO DE LAS  
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA**

La presente encuesta es confidencial de utilidad académica para lo cual no se tomara el nombre de ningún personal de la entidad.

**Objetivo.-** Determinar el modelo de selección de personal que utilizan en la actualidad, e información para la propuesta.

Indicaciones.- Favor lea cada pregunta y señale su respuesta con una X

Agradecemos, su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas de la encuesta.

**1. ¿En la actualidad la institución utiliza un modelo de selección de personal?**

Si	
No	

**2. ¿Qué modelo de selección de personal utiliza para cubrir un puesto vacante?**

Modelo tradicional	
Modelo por competencia	

**¿Qué tipo de información describe para el reclutamiento de los candidatos?**

Requisitos mínimos (educación, experiencia, edad)	
Competencias organizacionales	
Competencias del individuo	
Todas las anteriores	

**3. ¿A qué tipo de análisis está dirigida la entrevista de trabajo?**

Habilidades, actitudes, aptitudes	
Conocimiento, inteligencia, experiencia	
Todas	

**4. ¿Se aplica pruebas psicológicas a los aspirantes?**

Si	
No	

**5. ¿Dentro del proceso de selección que tipo de referencias solicita al aspirante?**

Personal	
Laboral	
Personal y laboral	

**6. ¿El personal que trabaja en su institución cumple con las exigencias del puesto asignado?**

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	

7. **¿En qué porcentaje considera el rendimiento de los trabajadores?**

0 a 20%	
21% a 50%	
51% a 70%	
71% a 100%	

8. **¿Cómo se ve reflejado el modelo de selección que utiliza actualmente sobre el rendimiento de los trabajadores?**

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

9. **¿Qué tiempo de permanencia ha tenido un empleado en la institución?**

Menos de 1 año	
1 a 2 años	
Más de 2 años	

## PREGUNTAS PARA LA PROPUESTA

**Objetivo: Determinar el perfil adecuado para el área comercial.**

10. **¿Qué área de conocimiento es necesario para ocupar el puesto?**

Comercial	
Administración de empresas	
Contabilidad y auditoria	
Economista	

11. **¿Qué conocimientos básicos debe tener la persona para desempeñar el cargo?**

Marketing	
Tecnológico	
Servicios bancarios	
Todas las anteriores	

12. **¿Qué tiempo de experiencia es pertinente?**

1 a 2 años	
3 a 4 años	
Ninguno	

13. **¿Qué medio de comunicación utiliza para el reclutamiento de personal?**

Escrita (prensa local, afiches)	
Virtual (internet)	
Radio y televisión	

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo 8: Fiabilidad

### Resumen de procesamiento de casos

**Tabla 21:** Procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	12	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	12	100,0

**Tabla 22:** Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,832	11

Elaborado por: Grupo de investigadores

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿En la actualidad la institución utiliza un modelo de selección de personal?	24,17	11,424	,000	,840
¿Qué modelo de selección de personal utiliza para cubrir un puesto vacante?	23,17	11,424	,000	,840
¿Qué actividades realiza en la selección de personal?	21,17	11,424	,000	,840
¿Qué tipo de información describe para el reclutamiento de los candidatos?	21,67	7,697	,698	,801
¿A qué tipo de análisis está dirigida la entrevista de trabajo?	22,83	6,333	,831	,792
¿Se aplica pruebas psicológicas a los aspirantes?	24,17	11,424	,000	,840
¿Dentro del proceso de selección que tipo de referencias solicita al aspirante?	22,58	9,356	,572	,812

¿El personal que trabaja en su institución cumple con las exigencias del puesto asignado?	23,92	9,538	,602	,810
¿En qué porcentaje considera el rendimiento de los trabajadores?	21,50	8,636	,880	,784
¿Cómo se ve reflejado el modelo de selección que utiliza actualmente sobre el rendimiento de los trabajadores?	23,92	9,538	,602	,810
¿Qué tiempo de permanencia ha tenido un empleado en la institución?	22,58	8,811	,768	,793

**Fuente:** Alfa de cronbach

**Elaborado por:** Grupo de investigadores

## Anexo 9: Encuesta al Jefe de Talento Humano Bancos

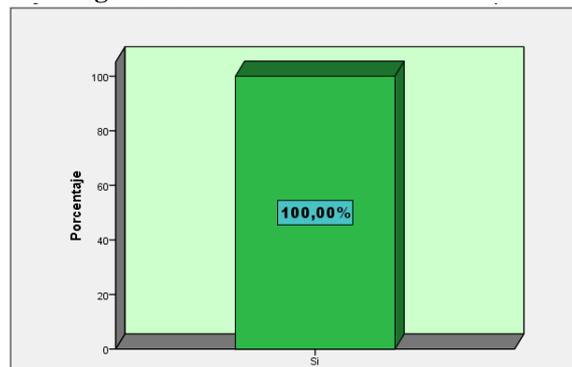
### 1. ¿En la actualidad la institución utiliza un modelo de selección de personal?

**Tabla 23: Modelo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	12	100,0	100,0	100,0
No	0	0	0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Elaborado por: Grupo de investigadores

**Figura 18: Modelo**



Elaborado por: Grupo de investigadores

#### Análisis

De total de encuestados el 100% menciona que si se utiliza un modelo de selección.

#### Interpretación

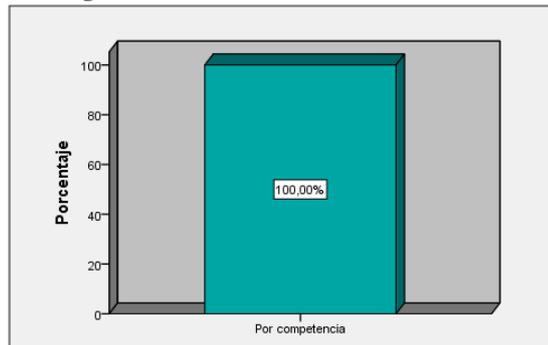
De los Jefes de Talento Humano encuestados indican que utilizan un modelo de selección de personal el cual ayuda a la buena elección al momento de elegir un aspirante para un puesto vacante, la misma que se maneja en la actualidad.

### 2. ¿Qué modelo de selección de personal utiliza para cubrir un puesto vacante?

**Tabla 24: Cubrir**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Por competencia	12	100,0	100,0	100,0
Tradicional	0	0	0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Elaborado por: Grupo de investigadores

**Figura 19: Cubrir**

Elaborado por: Grupo de investigadores

### Análisis

El 100% de los encuestados dicen que utilizan el modelo por competencia.

### Interpretación

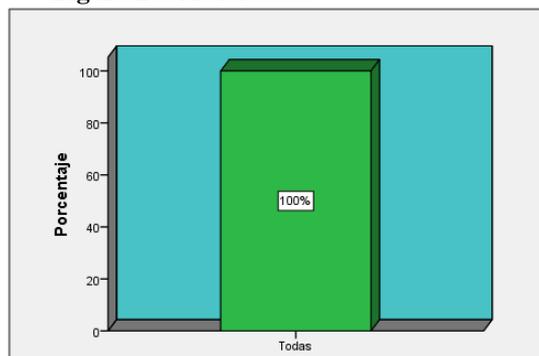
Todos los Jefes de Talento Humano encuestados mencionaron que utilizan el modelo de selección por competencias ya que este modelo ayuda al mejor rendimiento de los trabajadores y a la vez a subir el nivel competitivo de los mismo el cual se ve reflejado en el desempeño de las actividades que realizan dentro del puesto a cargo.

### 3. ¿Qué actividades realiza en la selección de personal?

**Tabla 25: Actividades**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Reclutamiento	0	0	0	0
Entrevista	0	0	0	0
Pruebas	0	0	0	0
Válido Todas	12	100,0	100,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Elaborado por: Grupo de investigadores

**Figura 20: Actividades**

Elaborado por: Grupo de investigadores

### Análisis

Del todo al de encuestados el 100% menciona que realiza todas las actividades.

### Interpretación

Los Jefes de Talento Humano en general mencionaron que realizan todas las actividades necesarias al momento de realizar un proceso de selección los mismos que son el reclutamiento, entrevista y pruebas las cuales ayudan a saber si el candidato es apto o no para ocupar un puesto vacante.

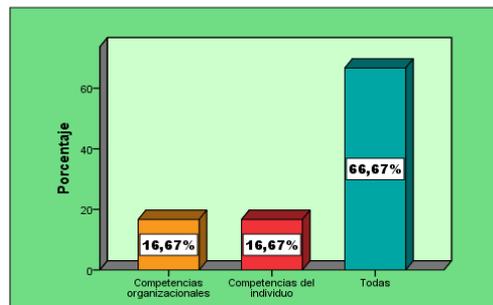
#### 4. ¿Qué tipo de información describe para el reclutamiento de los candidatos?

**Tabla 26:** Información

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Requisitos mínimos (educación, experiencia, edad). Competencias organizacionales.	0	0	0	0
Válido Competencias del individuo.	2	16,7	16,7	16,7
Todas.	8	66,7	66,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Elaborado por: Grupo de investigadores

**Figura 21:** Información



Elaborado por: Grupo de investigadores

### Análisis

De total de Jefes de Talento Humano encuestados el 16,67% indica las competencias organizacionales como también las competencias del individuo, mientras que el 66,67% menciona que todas.

### Interpretación

Se muestra que los Jefes de Talento Humano para el proceso de reclutamiento necesitan que los candidatos tengan tanto las competencias organizacionales como también competencias del individuo los mismos que muestra que características tienen los mismos y de qué manera ellos aportaran en el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.

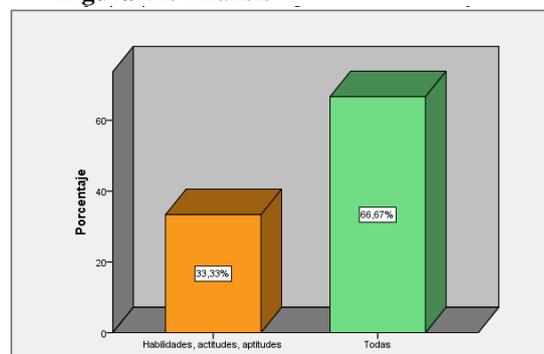
## 5. ¿A qué tipo de análisis está dirigida la entrevista de trabajo?

**Tabla 27:** Análisis

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Habilidades, actitudes, aptitudes.	4	33,3	33,3	33,3
o Conocimiento, inteligencia, experiencia.	0	0	0	33,3
Todas	8	66,7	66,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Elaborado por: Grupo de investigadores

**Figura 22:** Análisis



Elaborado por: Grupo de investigadores

### Análisis

Del número de Jefes de Talento Humano encuestados el 33,33% indica habilidades, actitudes, aptitudes, y el 66,67% dice que todas.

### Interpretación

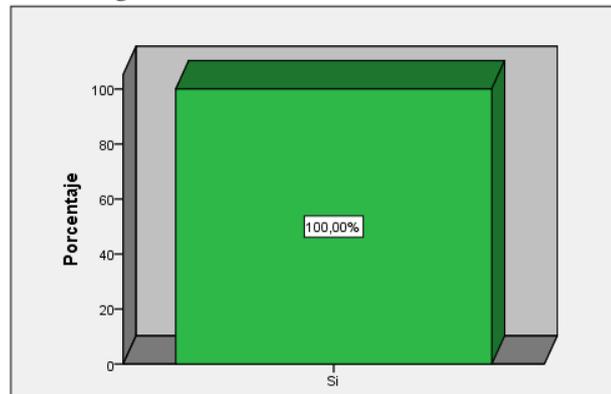
Se puede concluir que todos los Jefes de Talento Humano para realizar el proceso de selección de personal emplean todos los tipos de análisis, es decir analizan conocimiento, inteligencia, experiencia, habilidades, actitudes y aptitudes que posee el candidato los mismos que muestra la capacidad y el conocimiento lo cual ayudara al buen desempeño en sus actividades dentro del puesto.

## 6. ¿Se aplica pruebas psicológicas a los aspirantes?

**Tabla 28:** Pruebas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	12	100,0	100,0	100,0
No	0	0	0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Elaborado por: Grupo de investigadores

**Figura 23:** Pruebas

Elaborado por: Grupo de investigadores

### Análisis

El 100% de los encuestados mencionan que si se aplican pruebas psicológicas.

### Interpretación

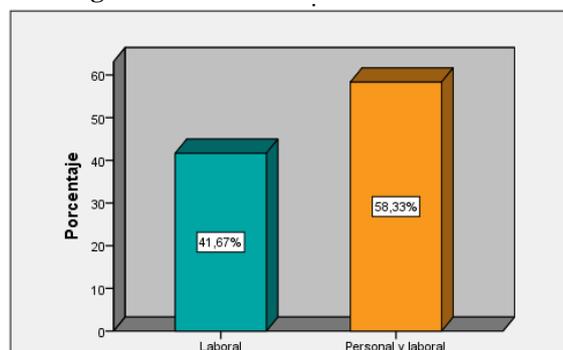
De acuerdo al análisis se concluye que los Jefes de Talento Humano realizan las pruebas psicológicas a los aspirantes ya que esto ayuda a saber la personalidad y las características del mismo.

### 7. ¿Dentro del proceso de selección que tipo de referencias solicita al aspirante?

**Tabla 29:** Referencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Personal	0	0	0	0
Válido Laboral	5	41,7	41,7	41,7
Personal y laboral	7	58,3	58,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Elaborado por: Grupo de investigadores

**Figura 24:** Referencias

Elaborado por: Grupo de investigadores

### Análisis

Del total de Jefes de Talento Humano encuestados el 41,67% dice laboral mientras que el 58,33% menciona el personal y laboral.

### Interpretación

Los Jefes de Talento Humano mencionan que solicitan al aspirante tanto referencias personales como también laborales, ya que esto indica con qué tipo de persona debe lidiar en el proceso de selección, y a saber de qué manera apporto el en su puesto de trabajo anteriormente.

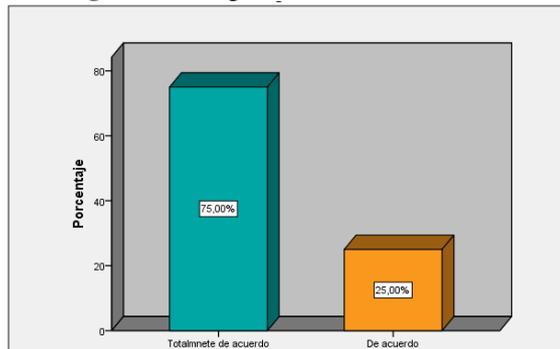
### 8. ¿El personal que trabaja en su institución cumple con las exigencias del puesto asignado?

**Tabla 30:** Exigencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	9	75,0	75,0	75,0
De acuerdo	3	25,0	25,0	100,0
En desacuerdo	0	0	0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Elaborado por: Grupo de investigadores

**Figura 25:** Exigencias



Elaborado por: Grupo de investigadores

### Análisis

Del total de encuestas realizadas el 75% dice estar totalmente de acuerdo y el 25% menciona de acuerdo.

### Interpretación

Se puede concluir que los Jefes de Talento Humano se encuentran satisfechos con el que desempeño de los trabajadores ya que en su mayoría están totalmente de acuerdo con el cumplimiento de las exigencias que el puesto a su cargo les exige, por lo que cada puesto debe contar con personas aptas y capaces de rendir de mejor manera todas las actividades asignadas.

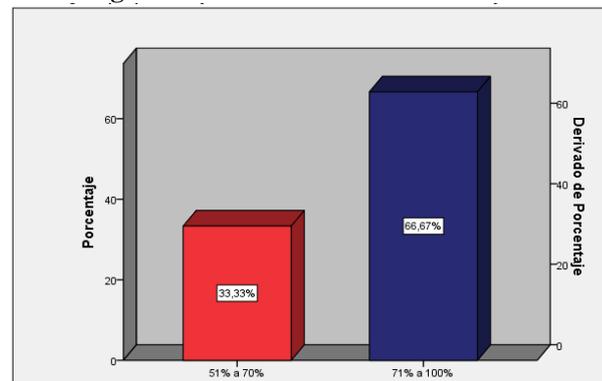
## 9. ¿En qué porcentaje considera el rendimiento de los trabajadores?

**Tabla 31:** Rendimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0 a 20%	0	0	0	0
21 a 50%	0	0	0	0
Válido 51% a 70%	4	33,33	33,33	33,3
71% a 100%	8	66,67	66,67	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Elaborado por: Grupo de investigadores

**Figura 26:** Rendimiento



Elaborado por: Grupo de investigadores

### Análisis

Del total de Jefes de Talento Humano encuestados el 33,33% indica el 51% a 70%, y el 66,667% menciona el 71% a 100%.

### Interpretación

Se concluye que los Jefes de Talento Humano consideran que el rendimiento de los trabajadores es alto ya que no está por debajo del 50%, lo cual indica un buen rendimiento que ayudaría al cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, demostrado el éxito de la empresa.

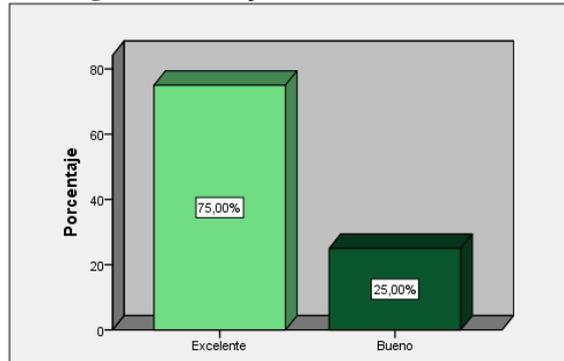
## 10. ¿Cómo se ve reflejado el modelo de selección que utiliza actualmente sobre el rendimiento de los trabajadores?

**Tabla 32:** Reflejado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Excelente	9	75,0	75,0	75,0
Bueno	3	25,0	25,0	100,0
Regular	0	0	0	100,0
Malo	0	0	0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Elaborado por: Grupo de investigadores

**Figura 27: Reflejado**



**Elaborado por:** Grupo de investigadores

**Análisis**

Del total de Jefes de Talento Humano encuestados sobre el rendimiento de los trabajadores el 75% dice excelente, y el 25% dice bueno.

**Interpretación**

Se puede concluir que los Jefes de Talento Humano consideran que el rendimiento de los trabajadores es excelente ya que cumplen con los objetivos trazados y ayudan también al cumplimiento de los presupuestos asignados, considerando así que se está desempeñando de una manera exitosa entro de su puesto de trabajo.

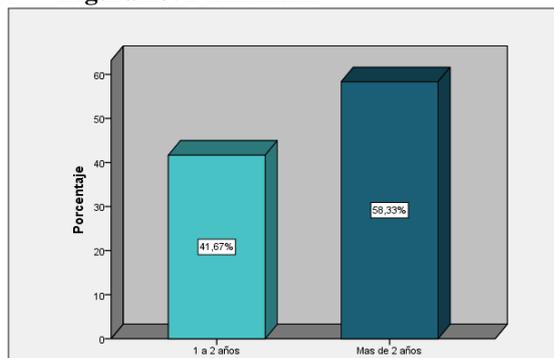
**11. ¿Qué tiempo de permanencia ha tenido un empleado en la institución?**

**Tabla 33: Permanencia**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Menos de 1 año	0	0	0	0
1 a 2 años	5	41,7	41,7	41,7
Más de 2 años	7	58,3	58,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Grupo de investigadores

**Figura 28: Permanencia**



**Elaborado por:** Grupo de investigadores

**Análisis**

Del total de encuestados el 41,57% menciona de 1 a 2 años, mientras que el 58,33% indica más de 2 años.

**Interpretación**

Se concluye que el tiempo de permanencia de los empleados no es menor a 1 año lo cual se puede mencionar que al momento de realizar una contratación, el proceso de selección de personal fueron correctas ya que la permanencia de estos indica el buen desempeño en sus actividades asignadas, tomando en cuenta que el servicio prestado ayudo a que la institución se conduzca al éxito.

## Anexo 10: Fiabilidad Encuesta a Cooperativas

### Resumen de procesamiento de casos

**Tabla 34:** Procesamiento de datos

		N	%
Casos	Válido	33	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	33	100,0

Elaborado por: Grupo de investigadores

### Estadísticas de fiabilidad

**Tabla 35:** Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,918	15

#### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿En la actualidad la institución utiliza un modelo de selección de personal?	30,03	75,905	,000	,923
¿Qué modelo de selección de personal utiliza para cubrir un puesto vacante?	29,79	70,797	,672	,915
¿Qué actividades realiza en la selección de personal?	27,03	75,905	,000	,923
¿Qué tipo de información describe para el reclutamiento de los candidatos?	29,30	61,718	,609	,917
¿A qué tipo de análisis está dirigida la entrevista de trabajo?	28,88	69,735	,698	,913
¿Se aplica pruebas psicológicas a los aspirantes?	29,24	70,689	,722	,914
¿Dentro del proceso de selección que tipo de referencias solicita al aspirante?	29,00	66,187	,653	,912

¿El personal que trabaja en su institución cumple con las exigencias del puesto asignado?	28,67	63,104	,883	,904
¿En qué porcentaje considera el rendimiento de los trabajadores?	28,88	68,485	,371	,923
¿Cómo se ve reflejado el modelo de selección que utiliza actualmente sobre el rendimiento de los trabajadores?	28,00	57,562	,896	,903
¿Qué tiempo de permanencia ha tenido un empleado en la institución?	29,52	66,758	,655	,912
¿Qué área de conocimiento es necesaria para ocupar el puesto?	28,67	57,292	,951	,900
¿Qué conocimientos básicos debe tener la persona para desempeñar el cargo?	28,42	56,189	,948	,900
¿Qué tiempo de experiencia es pertinente?	29,73	69,392	,576	,915
¿Qué medio de comunicación utiliza para el reclutamiento de personal?	29,27	67,892	,755	,911

**Elaborado por:** Grupo de investigadores

## Anexo 11: Encuesta al Jefe de Talento Humano Cooperativas

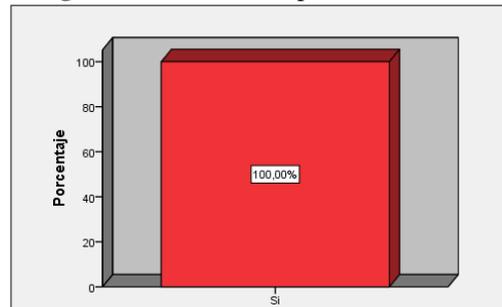
### 1. ¿En la actualidad la institución utiliza un modelo de selección de personal?

**Tabla 36:** Modelo Cooperativas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	33	100,0	100,0	100,0
No	0	0	0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Elaborado por: Grupo de investigadores

**Figura 29:** Modelo Cooperativas



Elaborado por: Grupo de investigadores

### Análisis

El 100% de los Jefes de Talento Humano encuestados mencionan que si utilizan un modelo de selección.

### Interpretación

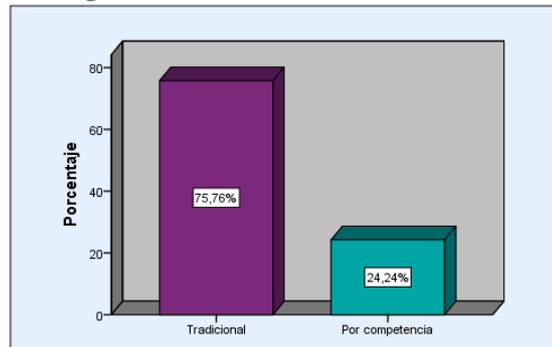
Se concluye que los Jefes de Talento Humano de las Cooperativas utilizan un modelo de selección de personal al momento de contratar un aspirante para ocupar un puesto vacante dentro de la misma.

### 2. ¿Qué modelo de selección de personal utiliza para cubrir un puesto vacante?

**Tabla 37:** Puesto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Tradicional	25	75,8	75,8	75,8
Por competencia	8	24,2	24,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Elaborado por: Grupo de investigadores

**Figura 30: Puesto**

Elaborado por: Grupo de investigadores

### Análisis

Del total de los Jefes de Talento Humano de las Cooperativas encuestadas el 75,76% menciona el tradicional, y el 24,24% indica por competencias.

### Interpretación

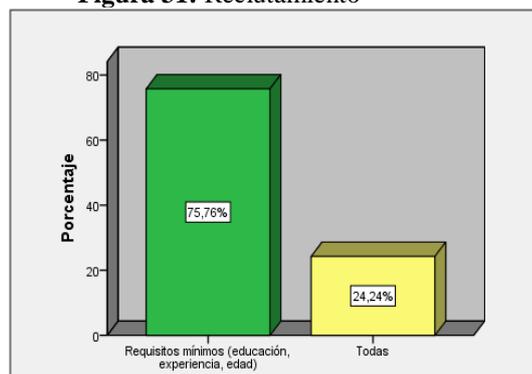
Se puede concluir que los Jefes de Talento Humano de las Cooperativas en su mayoría utilizan el modelo tradicional al momento de realizar la selección del personal el cual indica que no se basan en todas las herramientas del proceso.

### 3. ¿Qué tipo de información describe para el reclutamiento de los candidatos?

**Tabla 38: Reclutamiento**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Requisitos mínimos (educación, experiencia, edad)	25	75,8	75,8	75,8
Competencias organizacionales	0	0	0	75,8
Competencias del individuo	0	0	0	75,8
Todas	8	24,2	24,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Elaborado por: Grupo de investigadores

**Figura 31: Reclutamiento**

Elaborado por: Grupo de investigadores

### Análisis

Del total de encuestados el 75,76% menciona los requisitos mínimos (educación, experiencia, edad), y el 24,24% dice todas.

### Interpretación

Se concluye que las cooperativas al momento de seleccionar personal piden a los aspirantes solo información básica, es decir requisitos mínimos (educación, experiencia, edad) lo cual indica que en el momento de ser contratado y ocupar el puesto este tendrá un rendimiento bajo ya que no cuenta con conocimientos del puesto y no es competitivo.

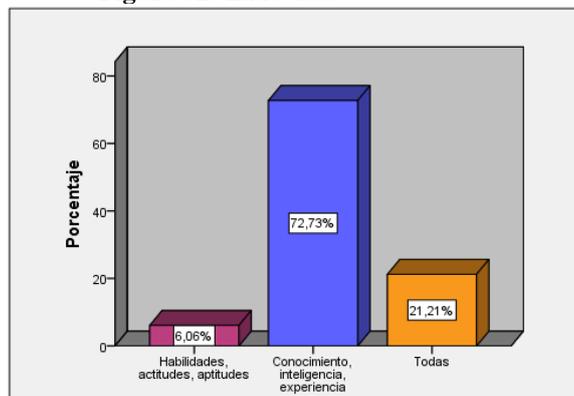
#### 4. ¿A qué tipo de análisis está dirigida la entrevista de trabajo?

Tabla 39: Entrevista

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Habilidades, actitudes, aptitudes	2	6,1	6,1	6,1
Conocimiento, inteligencia, experiencia	24	72,7	72,7	78,8
Todas	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Elaborado por: Grupo de investigadores

Figura 32: Entrevista



Elaborado por: Grupo de investigadores

### Análisis

Del total de encuestas realizadas el 72,73% indica conocimientos, inteligencia, experiencia, el 21,21% dice todas, y el 6,06% menciona habilidades, actitudes, aptitudes.

### Interpretación

Los Jefes de Talento Humano de las Cooperativas en su mayoría realizan el análisis de conocimientos, inteligencia, experiencia lo cual indica que el aspirante contratado no tendrá

un alto rendimiento y no podrá desempeñar de mejor manera en su puesto ya que este solo mide la experiencia y no tiene noción de que se trata de puesto.

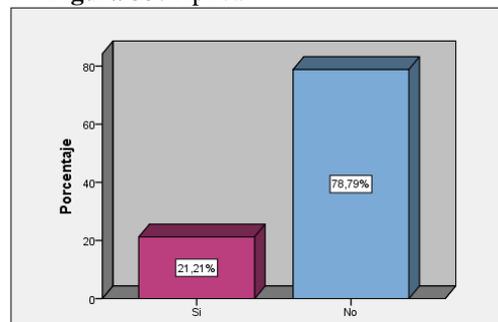
### 5. ¿Se aplica pruebas psicológicas a los aspirantes?

**Tabla 40:** Aplica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	7	21,2	21,2	21,2
No	26	78,8	78,8	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Elaborado por: Grupo de investigadores

**Figura 33:** Aplica



Elaborado por: Grupo de investigadores

### Análisis

Del total de encuestados el 78,79% dice que no, y el 21,21% menciona que sí.

### Interpretación

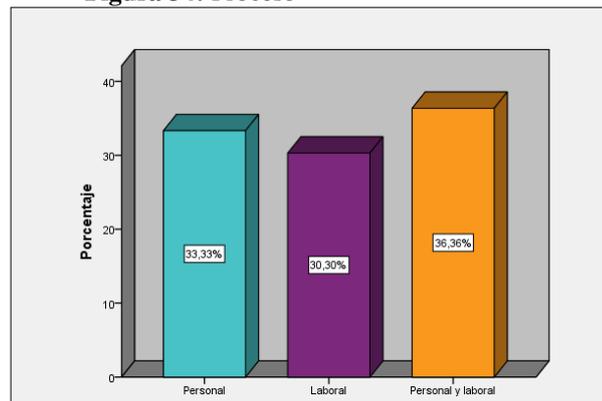
Las cooperativas en su mayoría indican que no aplican pruebas psicológicas a los aspirantes al momento de realizar la selección de personal, por lo que esto muestra que desconocen de la personalidad y as características del candidato.

### 6. ¿Dentro del proceso de selección que tipo de referencias solicita al aspirante?

**Tabla 41:** Proceso

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Personal	11	33,3	33,3	33,3
Laboral	10	30,3	30,3	63,6
Personal y laboral	12	36,4	36,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Elaborado por: Grupo de investigadores

**Figura 34:** Proceso

Elaborado por: Grupo de investigadores

### Análisis

Del total de los Jefes de Talento Humano de las Cooperativas encuestadas el 36,36% dice personal y laboral, el 33,33% muestra el personal, y el 30,30% indica laboral.

### Interpretación

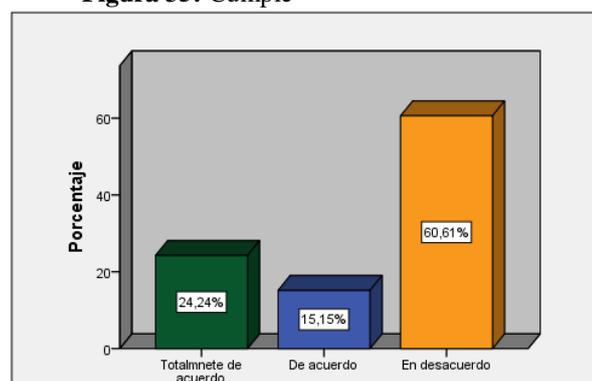
Los Jefes de Talento Humano de las Cooperativas en su mayoría mencionan que pide a los aspirantes referencias laborales y personales lo cual ayuda a saber cómo se desempeñó en su anterior trabajo y como es su vida fuera de la institución.

## 7. ¿El personal que trabaja en su institución cumple con las exigencias del puesto asignado?

**Tabla 42:** Cumple

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	8	24,2	24,2	24,2
De acuerdo	5	15,2	15,2	39,4
En desacuerdo	20	60,6	60,6	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Elaborado por: Grupo de investigadores

**Figura 35:** Cumple

Elaborado por: Grupo de investigadores

### Análisis

Del total de encuestados el 60,61% dice estar en desacuerdo, el 24,24% menciona totalmente de acuerdo, y el 15,15% menciona de acuerdo.

### Interpretación

Se concluye que los Jefes de Talento Humano de las Cooperativas en su mayoría mencionan estar en desacuerdo con el cumplimiento de las exigencias de los trabajadores los mismos que no cumplen con lo establecido por la institución, demostrando bajo desempeño laboral y poco beneficio para la empresa.

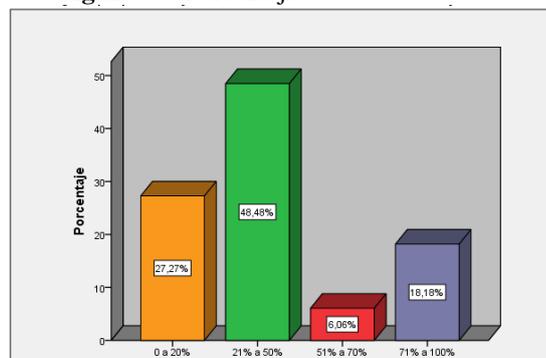
## 8. ¿En qué porcentaje considera el rendimiento de los trabajadores?

**Tabla 43:** Porcentaje

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 0 a 20%	9	27,3	27,3	27,3
21% a 50%	16	48,5	48,5	75,8
51% a 70%	2	6,1	6,1	81,8
71% a 100%	6	18,2	18,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Elaborado por: Grupo de investigadores

**Figura 36:** Porcentaje



Elaborado por: Grupo de investigadores

### Análisis

Del total de los Jefes de Talento Humano de las Cooperativas encuestadas el 48,48% indica el 21% a 50%, el 27,27% muestra 0 a 20%, 18,18% menciona 71% a 100%, y el 6,06% dice 51% a 70%.

### Interpretación

Los Jefes de Talento Humano de las Cooperativas en su mayoría mencionan que el rendimiento de los trabajadores no es mayor al 50% por lo que esto indica que no se está

cumpliendo con los objetivos y metas trazadas a la vez no ayuda al progreso de la institución, demostrando a la vez el bajo desempeño laboral de los empleados.

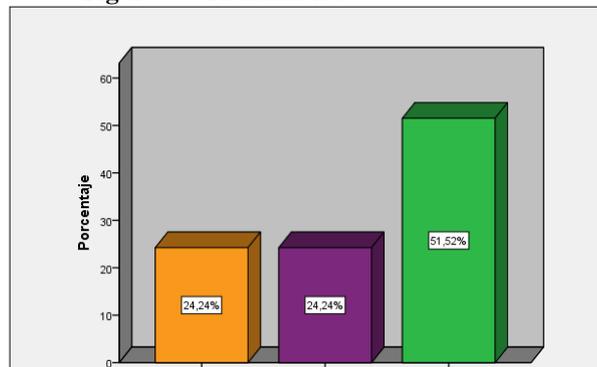
### 9. ¿Cómo se ve reflejado el modelo de selección que utiliza actualmente sobre el rendimiento de los trabajadores?

**Tabla 44:** Rendimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Excelente	8	24,2	24,2	24,2
Regular	17	51,5	51,5	75,6
Malo	8	24,2	24,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Elaborado por: Grupo de investigadores.

**Figura 37:** Rendimiento



Elaborado por: Grupo de investigadores

#### Análisis

Del total de los Jefes de Talento Humano de las Cooperativas encuestadas el 51,52% dice regular, el 24,24% menciona excelente y malo.

#### Interpretación

Su puede concluir que el modelo actualmente utilizado por los Jefes de Talento Humano de las Cooperativas no es de mucha ayuda al momento de contratar un aspirante ya que no se está cumpliendo a cabalidad los objetivos y metas, por lo que se demuestra también un rendimiento bastante bajo lo cual no ayuda a la empresa a seguir creciendo dentro del mercado financiero.

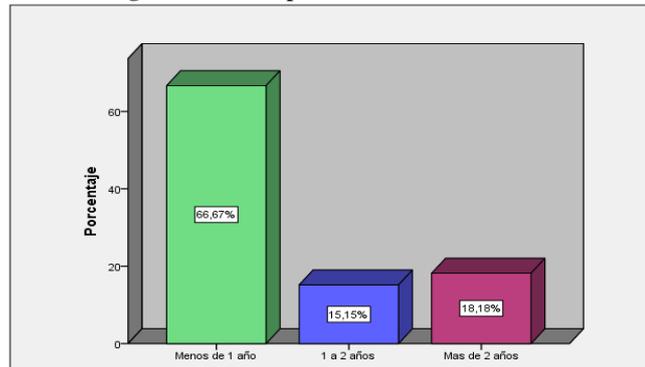
### 10. ¿Qué tiempo de permanencia ha tenido un empleado en la institución?

**Tabla 45:** Tiempo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Menos de 1 año	22	66,7	66,7	66,7
1 a 2 años	5	15,2	15,2	81,8
Más de 2 años	6	18,2	18,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Elaborado por: Grupo de investigadores

**Figura 38: Tiempo**



Elaborado por: Grupo de investigadores

**Análisis**

Del total de encuestados el 66,67% indica menos de 1 año, el 18,18% menciona más de 2 años, y el 15,15% dice de 1 a 2 años.

**Interpretación**

Se concluye que dentro de los Jefes de Talento Humano de las Cooperativas el tiempo de permanencia de un trabajador en su mayoría es de menos de un año, ya que esto refleja que el modelo utilizado para la selección de personal no es la correcta, y por ende la empresa no tiende a subir el nivel de éxito en el que se encuentra.

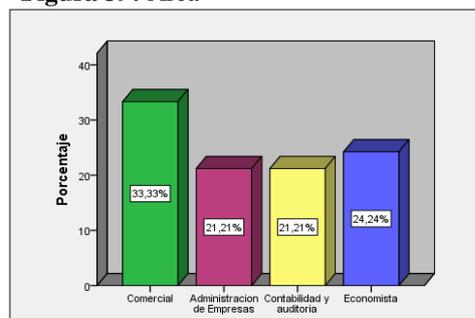
**11. ¿Qué área de conocimiento es necesario para ocupar el puesto?**

**Tabla 46: Área**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Comercial	11	33,3	33,3	33,3
Administración de Empresas	7	21,2	21,2	54,5
Contabilidad y auditoria	7	21,2	21,2	75,8
Economista	8	24,2	24,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Elaborado por: Grupo de investigadores

**Figura 39: Área**



Elaborado por: Grupo de investigadores

### Análisis

Del total de Jefes de Talento Humano encuestados el 33,33% dice comercial, el 24,24% menciona economista, y el 21,21% está entre administración de empresas y contabilidad y auditoría.

### Interpretación

Se concluye que los Jefes de Talento Humano de las Cooperativas en su mayoría al momento de solicitar personal aspirante busca que su área de conocimiento debe ser comercial por lo que está relacionado con el área del puesto vacante.

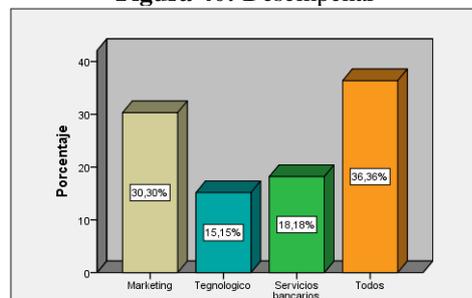
## 12. ¿Qué conocimientos básicos debe tener la persona para desempeñar el cargo?

Tabla 47: Desempeñar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Marketing	10	30,3	30,3	30,3
Tecnológico	5	15,2	15,2	45,5
Servicios bancarios	6	18,2	18,2	63,6
Todos	12	36,4	36,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Elaborado por: Grupo de investigadores

Figura 40: Desempeñar



Elaborado por: Grupo de investigadores

### Análisis

Del número total de encuestados el 36,36% dice todos, el 30,30% menciona marketing, el 18,18% indica servicios bancarios, y el 15,15% muestra tecnológico.

### Interpretación

Se concluye que los conocimientos que deben tener los aspirantes debe ser marketing, tecnológico y servicios bancarios ya que esto ayudaría al mejor desempeño en sus actividades y un alto rendimiento en el puesto.

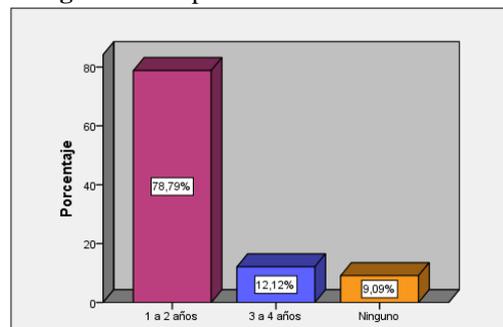
### 13. ¿Qué tiempo de experiencia es pertinente?

Tabla 48: Experiencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 a 2 años	26	78,8	78,8	78,8
3 a 4 años	4	12,1	12,1	90,9
Ninguno	3	9,1	9,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Elaborado por: Grupo de investigadores

Figura 41: Experiencia



Elaborado por: Grupo de investigadores

#### Análisis

Del total de Jefes de Talento Humano encuestados el 78,79% dice 1 a 2 años, el 12,12% indica de 3 a 4 años, y el 9,09% muestra ninguno.

#### Interpretación

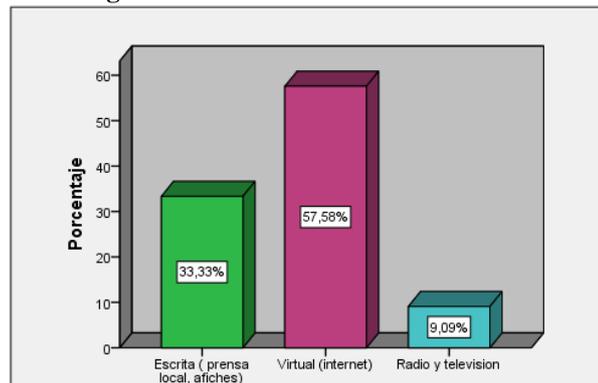
Se puede concluir que los Jefes de Talento Humano de las Cooperativas en su mayoría piden a los aspirantes un experiencia de 1 a 2 años para poder ser contratados para el puesto vacante.

### 14. ¿Qué medio de comunicación utiliza para el reclutamiento de personal?

Tabla 49: Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Escrita ( prensa local, afiches)	11	33,3	33,3	33,3
Virtual (internet)	19	57,6	57,6	90,9
Radio y televisión	3	9,1	9,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Elaborado por: Grupo de investigadores

**Figura 42:** Comunicación

Elaborado por: Grupo de investigadores

### **Análisis**

Del total de Jefes de Talento Humano de las Cooperativas encuestadas el 57,58% dice virtual (internet), el 33,33% muestra escrita (prensa local, afiches), y el 9,09% indica radio y televisión.

### **Interpretación**

Se puede concluir que la mayoría de los Jefes de Talento Humano de las Cooperativas utilizan como medio de reclutamiento de personal el medio virtual (internet), ya que este es de fácil manejo y todo el mundo en la actualidad está más conectada al mundo online, ya sea por redes sociales o por páginas de las mismas instituciones.

Anexo 12: 16 personalities

TEST DE PERSONALIDAD GRATIS

NERIS Type Explorer®

10

Te sientes superior a otras personas.

ESTOY DE ACUERDO        NO ESTOY DE ACUERDO

Para ti es más importante ser organizado que ser capaz de adaptarte a las circunstancias.

ESTOY DE ACUERDO        NO ESTOY DE ACUERDO

Normalmente te sientes muy motivado y con mucha energía.

ESTOY DE ACUERDO        NO ESTOY DE ACUERDO

Cuando hay un debate, te importa menos ganarlo que asegurarte de que nadie se sienta molesto.

TU TIPO DE PERSONALIDAD ES:

“LOGISTA”  
(ISTJ-A)



*"Mi observación es que siempre que una persona resulta adecuada para el cumplimiento de un deber... será peor ayudada por dos personas, y nunca realizada en absoluto, si se aplican tres o más en el mismo."*