

RECIBIDO EL 19 DE MARZO DE 2017 - ACEPTADO EL 19 DE FEBRERO DE 2017

MODELOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL ÁREA COMERCIAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS.

JIRMA ELIZABETH VEINTIMILLA RUIZ*

jirma.vruiz@hotmail.com 0984555994

PABLO ANDRES VELASQUEZ BELTRAN**

pablovelasquez3b@hotmail.com

Docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi - Ecuador

RESUMEN

En el presente estudio se describe los diferentes modelos de reclutamiento y selección de personal que aplican las instituciones financieras del cantón Latacunga para las áreas comerciales. Se identificó la relación que existe entre el modelo que aplican las entidades financieras y la rotación de personal donde el modelo por competencias es el más adecuado para las cooperativas de ahorro y crédito que no tienen un modelo definido el mismo que les permitirá disminuir la rotación de personal en las áreas comerciales.

Palabras Clave: Reclutamiento y selección, rotación de personal, áreas comerciales

ABSTRACT

At the present research study is described different type of recruitment and staff selection that financial institutions of the Latacunga city apply for commercial areas. The existed relation between the model that financial entities apply and rotation of staff where competencies model is the most adequate for financial institutions that do not have a defined type the same that will let to decrease the staff rotation at commercial areas.

Key words: Recruitment, selection, rotation of personal, commercial area

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente artículo denominado “Reclutamiento y selección de personal para el área comercial de la Instituciones Financieras” es guiar a las pequeñas cooperativas del cantón Latacunga del segmento tres, controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, a aplicar modelos de reclutamiento y selección que permitan disminuir la rotación de personal en las áreas comerciales, dado que en estudios realizados el proceso de selección es considerado como uno de los factores determinantes en la rotación de personal. Como primer paso se realiza un diagnóstico para identificar mediante una investigación de campo los modelos de selección que utilizan los Bancos, Cooperativas y mutualista en el cantón Latacunga, para en base a resultados estadísticos plantear el modelo de Reclutamiento y Selección de personal que podrían aplicar las cooperativas de ahorro y crédito. Actualmente existen 33 cooperativas de Ahorro y Crédito controladas por la Superintendencia de Economía Popular y solidaria entre grandes medianas y pequeñas. La investigación servirá para las pequeñas cooperativas del cantón Latacunga en la provincia de Cotopaxi que tienen que estructurar procesos de selección y mejorar sus índices de rotación de personal en el área comercial; después de elaborar el diagnóstico se va a comparar los diferentes modelos de Selección de personal aplicados por todas las entidades financieras del cantón Latacunga.

Es claro que cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal, siendo una de ellas los modelos de selección utilizados por las entidades financieras.

Con el presente trabajo se pretende dar solución

a uno de los factores que influyen en la rotación del personal de las empresas y en este caso de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón Latacunga.

OBJETIVO GENERAL

Determinar el modelo de selección de personal más procedente para cooperativas de ahorro y crédito del segmento tres de la Economía Popular y Solidaria.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir los diferentes modelos de Reclutamiento y selección de personal
- Identificar y los modelos de selección de personal que utilizan las entidades financieras del cantón Latacunga.
- Establecer el modelo que más se ajuste a las necesidades de las cooperativas de ahorro y crédito que minimice la rotación de personal en base a resultados obtenidos en otras entidades.

DESARROLLO

La presente investigación responde la siguiente pregunta: ¿Qué modelo de reclutamiento y selección de personal es el más procedente para disminuir la rotación en las áreas comerciales de las cooperativas de Ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga?

Por lo general, el proceso de selección comienza cuando existe un puesto vacante, todo ello con anterioridad a un buen reclutamiento, entendiendo este último según Robert (2000) como el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización, ya sea de nueva creación, o porque la persona toma la decisión de salir de la empresa, o bien, como resultado de alguna promoción interna.

El proceso de selección algunas veces pasa

desapercibido en empresas que no cuentan todavía con las personas especializadas, y en muchas ocasiones, se limitan y conforman, a que alguna otra área lo realice, dando como resultado el ingreso de personas que, por lo general, no cuentan con las características necesarias que requiere la vacante a cubrir. Dando como resultado momentáneo, la disminución de vacantes, desapareciendo la necesidad que se tenía, pero las consecuencias vienen después, ya que ello conlleva a reclutar erróneamente, personas sin experiencia, falta de interés, personas conflictivas y sin compromiso, entre otras posibles fallas que se pueden encontrar en esta selección inadecuada de personal

Cuando en las empresas, no tienen bien definido: el proceso de selección, los perfiles de puesto, las políticas de personal, el propio análisis de puestos, entre otros, entonces nos damos cuenta del verdadero resultado que obtenemos, esto es, un incremento en general en los gastos operativos, pero peor aún, una desmedida rotación de personal, que afecta directamente a la operación de la empresa

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 previsible de un puesto de trabajo o cargo laboral de una empresa concreta o específica. Según Cuesta (citado en Fernández Alonso, Vázquez Padilla, Dujarric Bermudez (Díaz Simón, & Soto Hernández, 2015, p.21).

El personal encargado del proceso de reclutamiento y selección de personal cumplen un papel muy importante dentro de la organización o empresa en este caso de las

entidades financieras en busca de personal para áreas comerciales.

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.

Reclutamiento

Según Ruano (citado en S. Agreda Arteaga, 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.

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 (Ledezma & 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.

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.

Rotación de Personal

El término “Rotación de Recursos humanos” según (Chiavenato 1998) se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

La rotación de personal, es la consecuencia de ciertos factores internos o externos en todas las empresas u organizaciones sobre la actitud y el comportamiento del personal. Dentro de los factores externos podemos citar la situación de oferta y demanda de Recursos Humanos, y uno de los factores internos que ocurren en la organización podemos mencionar es el modelo o proceso de reclutamiento y selección de personal específico para las áreas comerciales

La rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral. (Chiavenato, 1999)

Con el presente trabajo de investigación pretendemos encontrar el modelo más idóneo para las cooperativas del segmento tres que son las cooperativas que están incursionando en el

mercado y no tienen sus procesos definidos.

Modelos de reclutamiento y selección de personal

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.

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).

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).

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 inherentes. 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)

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.

Modelos de selección de personal

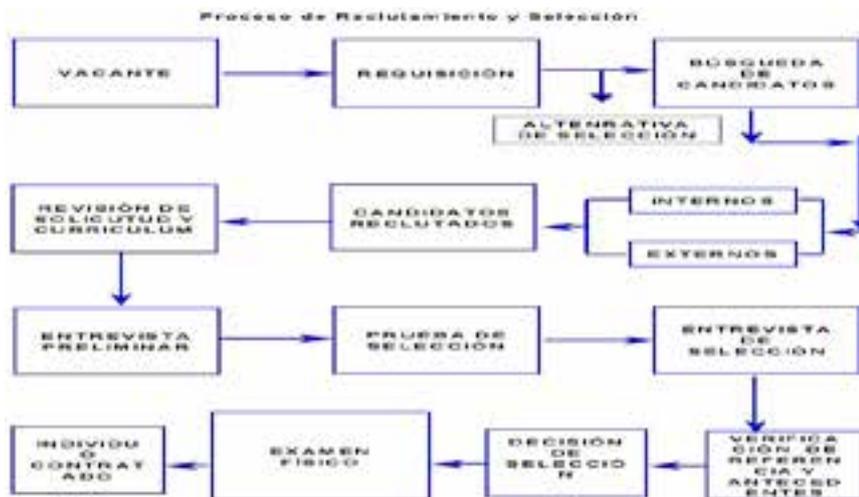
Modelo de Chiavenato

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.

Gráfico 1: Proceso de selección Chiavenato



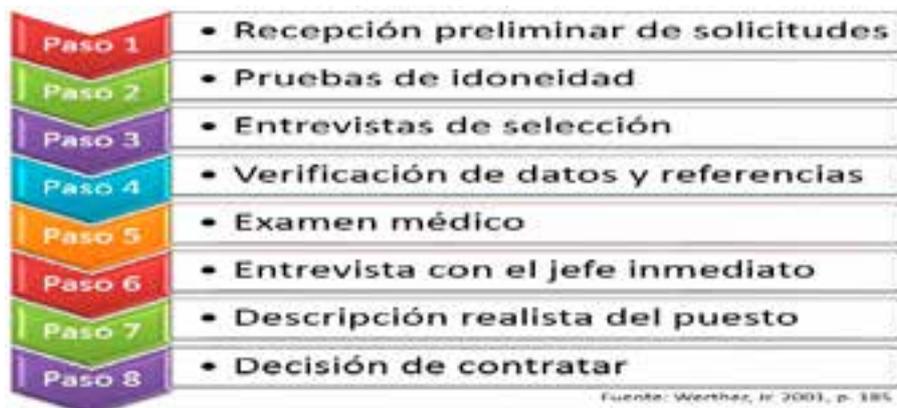
Fuente: Chiavenato (2003)

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.

Gráfico 2: Proceso de selección de Werther



Fuente: Werther (2001)

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

Gráfico 3: Proceso de selección Gómez Mejía



Fuente: Gómez Mejía (2003)

Áreas Comerciales

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.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Cuando las Instituciones financieras en especial las cooperativas de ahorro y crédito no tienen bien definido: el proceso de selección, los perfiles de puesto, las políticas de personal, el propio análisis de puestos, entre otros, entonces se presentarán problemas en la estabilidad del empleado generando gastos operativos por una desmedida rotación de personal, que afecta directamente a la operación de las cooperativas de ahorro y crédito.

Todo lo descrito anteriormente, debe evitarse en lo posible, de ahí la importancia de seleccionar personal que cubra el perfil deseado, y que verdaderamente, cubra los requisitos que la empresa busca en la persona requerida. Se sabe que al momento de contratar al personal, la empresa hace una inversión en tiempo, dinero y esfuerzo, lo que se debe justificar precisamente con una adecuada selección del mismo.

La investigación se lleva a cabo en todas las entidades financieras controladas por las Superintendencia de Bancos Y seguros y la Superintendencia de Economía Popular Y solidaria.

Tabla N. 1

Número de Instituciones Financieras del cantón Latacunga	
Cooperativas de Ahorro y Crédito	33
Bancos.	12
Total	45

Fuente: Superintendencia de Bancos/ Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

En el presente artículo se utiliza una investigación de campo con herramientas estadísticas como es la encuesta a los jefes de talento humano, que ayuda a determinar el modelo de selección que utilizan las entidades financieras del cantón Latacunga. Se aplica la muestra universal ya que no pasa de 50 entidades financieras. Se recopilan datos que permiten conocer el nivel de rotación y comparar con el modelo de selección que utiliza la entidad financiera.

ANÁLISIS DE DATOS

Los bancos encuestados 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, 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.

Se muestra que los bancos en 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.

Dentro de los bancos el tiempo de permanencia de los empleados no es menor a un año los 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

Gráfico N. 4

Tiempo de permanencia en las áreas comerciales de los Bancos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de Investigadores

Se puede concluir que 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, 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, el modelo actualmente utilizado por 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.

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. 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.

Gráfico N.5

Tiempo de permanencia en las áreas comerciales de las Cooperativas



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de Investigadores

RESULTADOS

Según los resultados obtenidos en la investigación a través de las encuestas realizadas a los jefes comerciales de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga un 40% de los encuestados considera que la selección incorrecta origina un alto nivel de rotación, un 40% considera que produce un mediano nivel de rotación y un 20% la vincula con un bajo nivel de rotación.

Para un mejor resultado de nuestra investigación

se realizó las encuestas a los jefes de Recursos Humanos de los bancos y jefes comerciales como base de información y garantía de los resultados que obtiene mediante el proceso de selección por competencia. Ambas encuestas se determina que el modelo por competencias es el que más procede para ser aplicado en las cooperativas de ahorro y crédito que no tienen definido un proceso o modelo de selección, de las 33 serán beneficiados 10 cooperativas del segmento tres de Economía Popular y Solidaria que dado a la confidencialidad en las encuestas no se mencionan los nombres de dichas cooperativas.

Se concluye que los bancos 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. Los resultados de las encuestas a los bancos confirman los conceptos citados sobre los procesos de selección de personal por competencia, por lo tanto es una herramienta útil que ayuda a predecir un nivel de competitividad de los trabajadores entre dos instituciones.

Los resultados 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.

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los jefes comerciales de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga un 40% de los encuestados considera que la selección incorrecta origina un alto nivel de rotación, un 40% considera que produce un mediano nivel de rotación y un 20% la vincula con un bajo nivel de rotación.

PROPUESTA

Proceso de selección por competencia

Gráfico N.º6 Proceso de selección de personal

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	RECLUTAMIENTO
-Desarrollar el objetivo del cargo	-Diseñar un anuncio en el cual describa claramente el cargo y requisitos.
-Enlistar las funciones del cargo.	-Publicar Internamente (publicación en carteleras oficiales de la institución)
-Determinar las competencias generales y específicas.	-Externo (anuncios en diarios locales internet, afiches.)
-Enlistar los requisitos mínimos como nivel de educación, experiencia, edad.	-Diseño de Solicitud de empleo/ currículum pro competencia



Fuente: Investigación bibliográfica

Elaborado por: Grupo de investigadores

Antes de iniciar con el proceso se debe determinar o definir las competencias organizacionales que todos los trabajadores deben poseer así como también las competencias específicas según el

cargo, este procedimiento es muy importante, asegura el desarrollo de la persona dentro de la organización, mejora la competitividad al contar con personal mejor calificado.

i. Descripción del puesto

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 y conjuntamente,
- 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.

La descripción del puesto es muy útil para el proceso de selección, en cuanto debe ser clara y precisa detallando las características, necesidades que el área requiere, detallando las competencias específicas y organizacionales.

Dinamismo y energía

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

Tabla 2: Formato Descripción del Puesto

INSTITUCIÓN XX			
FECHA: _____ ÁREA: _____			
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Cargo: Asistente comercial			
Asignación salarial: 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"> • 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. 			
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

ii. Perfil por competencias.

Tabla 3: Formato perfil por competencia

INSTITUCIÓN FINANCIERA	
Perfil Por Competencia	
CARGO	Gestor comercial
ÁREA	Comercial
Requisitos Mínimos	
Nivel de instrucción	Nivel superior Ingeniero comercial, administrador de empresa
Experiencia laboral	De 0 a 2 años
Conocimientos deseables	Productos y servicios de una entidad bancaria Conocimiento en manejo de MS Office Marketing
Edad	25 a 35
Sexo	hombre/mujer
Domicilio	Latacunga
Competencias Organizacionales	
Liderazgo	
Orientación al Cliente	
Adaptabilidad al Cambio	
Responsabilidad	
Compromiso	
Trabajado en equipo	
Competencias Especificas	

Comunicación
Tolerancia a la presión
Autocontrol
Dinamismo y energía
Naturaleza De Cargo
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.
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • 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.

Fuente: Análisis de resultados

Elaborado por: Grupo de investigadores

En el formato se puede visualizar el perfil del candidato de acuerdo al análisis e investigación de campo, que se realizó a las cooperativas de ahorro y crédito.

iii. Reclutamiento

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, y 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 4: Formato Reclutamiento interno

<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INSTITUCIÓN AL SERVICIO DE LA COMUNIDAD Y DE SUS SOCIOS</p>	
	
<p>NECESITA CONTRATAR</p>	
<p>ASISTENTES COMERCIALES</p>	
<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>	

Elaborado por: Grupo de investigadores.

iv. Solicitud de Empleo

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.

Gráfico N. 7: Cadena de valor

Entrevista Curricular	Confirmación de referencias	Evaluación psicológica	Entrevista por competencias	Prueba técnica de conocimiento	Informe y notificación
- Comprobar lo datos señalados en el currículo -Conocer la formación académica, experiencia laboral, -Situación familiar -Aspiración salarial -Forma de expresión y comunicación del aspirante.	-Verificación de la información académica. -Verificación de la experiencia laboral. -Contacto telefónico con las personas de referencias personales.	-Aplicación de pruebas al aspirante. -Evaluar características personales, capacidad mental aptitudes habilidades y actitudes relacionadas con el comportamiento humano.	-Desarrollar una lista de preguntas para determinar las competencias del aspirante.	-Determinar conocimientos en referencia al puesto comercial. Realizar simulaciones reales	-Detallar los resultados obtenidos de cada uno de los aspirantes mediante el formulario de informe final.

SELECCIÓN

Elaborado por: Grupo de investigadores

v. Entrevista curricular

Este proceso es útil para la comprobación de los datos señalados en el currículo vitae 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 de comunicativa del candidato, la facilidad de expresión, aspectos

físico para lo cual se considera el siguiente formato.

vi. Confirmación de datos y referencias

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.

vii. 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: <http://www.16personalities.com/es/test-de-personalidad>

viii. Entrevista de selección por competencias

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 y competencias, la información sobre el currículum

vitae del aspirante, si 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.

Para la entrevista se propone tener una lista de preguntas que faciliten al entrevistador determinar las competencias que posea el candidato, una vez culminado con la entrevista se debe dar una sensación que la entrevista ha cumplido satisfactoriamente.

A continuación se propone un formato para la entrevista por competencias para el área comercial de la institución financiera.

Tabla 5: Formato de entrevista de selección por competencias

<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</p> <p>ASISTE COMERCIAL.</p> <p>Fecha:</p> <p>Nombre del candidato:</p> <p>INTRODUCCIÓN</p> <p>Bienvenida, presentación, explicación inicial</p> <p>Desarrollo</p> <p>1) Experiencia laboral relevante</p> <p>Solicitar al candidato que describa brevemente sus cargos y trabajos pesados</p> <p>Describe brevemente sus funciones y responsabilidades pasadas</p> <p>2) Situaciones y comportamientos</p>				
Competencias	Preguntas	Máximo	Mínimo	No
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			
	¿Cuántas horas al día ha trabajado máximo en sus anteriores empleos?			
DINAMISMO Y ENERGÍA	¿Ha trabajado en turnos rotativos?			
	Comente una situación en la que haya tenido que trabajar varias horas seguidas			

<p>TOLERANCIA A LA PRESIÓN</p>	<p>Comente una situación que le produjo stress y como reacciono</p>		
<p>AUTOCONTROL</p>	<p>Comente una situación en la que recibió varias llamadas de atención a la vez</p> <p>Comente una situación en la que estuvo a punto de perder el control y logro resolverlo.</p> <p>¿Se ha visto involucrado en algún tipo de pelea?</p> <p>¿Cómo reaccionaría ante una situación que sienta que es injusto?</p>		
<p>COMUNICACIÓN</p>	<p>Comente una situación en la que la comunicación le ayudo a resolver un problema en su trabajo</p> <p>Recuerda una situación en la que la comunicación con sus compañeros de trabajo le ayudo a alcanzar una meta difícil</p>		
<p>LIDERAZGO</p>	<p>¿Cómo motiva a las personas de su alrededor para cumplir un fin?</p> <p>Alguna vez ha ayudado a sus compañeros a superar retos, como y que hizo.</p>		

<p>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</p>	<p>Comente sobre algún tipo de tecnología nueva a la que ha tenido que enfrentarse, en su trabajo,</p> <p>Ha tenido que cambiar de trabajo de manera inesperada alguna vez en caso de no si eso pasara como actuaría.</p>		

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?

ix. Prueba técnica

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 reales 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.

x. Elaboración del informe y decisión final

Esta última etapa se procede a dar un informe

final con todos los resultados de los finalistas los mismo 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 6: Formato de informe y decisión final

Cooperativas de ahorro y crédito				
FECHA:				
NOMBRE DEL CANDIDATO:				
FACTORES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTOS QUE SE ASIGNA
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
TOTAL				10
NOTA: La máxima calificación es de 10.				
FIRMA DEL RESPONSABLE				

Contratación.

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.

CONCLUSIÓN

El constructo de reclutamiento y selección de personal más procedente para disminuir

la rotación en las áreas comerciales de las cooperativas de Ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga es el modelo por competencias. Las entidades deben buscar el perfil idóneo para un puesto comercial, para lo cual se presentan formatos que se debe aplicar en el proceso de reclutamiento y selección de personal en esta propuesta se recomienda aplicar dentro del modelo un test de personalidad denominado EBITT instrumento aplicado por empresas de Estados Unidos, el cual muestra para que está apto el aspirante a un puesto de trabajo. En la actualidad las entidades financieras son altamente competitivas ofertando los mismos productos en captaciones y colocaciones, la

diferencia se da en el servicio personalizado y principalmente el trabajo de campo para captar clientes, no todos los aspirantes son aptos para trabajo de campo que es lo que se necesita en el área comercial. El modelo presentado permite identificar al personal idóneo para este tipo de actividad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Latacunga, disminuyendo costos operativos y tiempo por mala selección de personal. El modelo por competencia hará que las personas estén más alineadas con la estrategia y cultura de la institución reduciendo la rotación y que el personal sea más productivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agreda Arteaga, S. (2014). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal. *Boletín Informativo CEI*, 74.
- Escudero Serrano, J. (2011). Gestión comercial y servicio de atención al cliente. En J. Escudero Serrano, *Gestión comercial y servicio de atención 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 Selección De Personal Para El Cargo Técnico A En Gestión De Recursos Humanos. *Wimb lu, Rev. electrónica de estudiantes Esc. de psicología*, 10(1), 19-37.
- Peña, S. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencia. *Innovaciones de Negocios*, 2(1), 121-144.
- Pisco, M. A. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de investigación en psicología*, 4(2), 144.
- 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., & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 24.
- Salgado, J. F., Gorriti, M., & Moscoso, S. (2007). La entrevista conductual estructurada y el desempeño laboral en la administración pública Española. *Psicología del trabajador y las organizaciones*, 23, 39-55.