



Trabajo final para optar por el título de:  
**Maestría en Gerencia y Productividad**

Título:  
**Modelo de selección por competencias del  
personal gerencial en un banco comercial.**

Sustentado por:

<b>Nombre:</b>	<b>Matrícula:</b>
<b>Rosa Sorivel De Los Santos Cabral</b>	<b>2015-0525</b>

Asesor (a):  
**Sención Raquel Zorob Ávila**

**Santo Domingo, Distrito Nacional  
República Dominicana  
Diciembre, 2016**

## RESUMEN

Debido a los constantes cambios que han afectado de manera drástica la forma de vida, los adelantos tecnológicos avanzan a pasos agigantados y la globalización afecta a las organizaciones en relación a la necesidad de competir en un mercado abierto, razones por las cuales las empresas se ven obligadas a replantear sus estrategias y la manera en que administran su personal, volviéndose más exigente con sus colaboradores en el desarrollo de productos y servicios de mejor calidad, con más conciencia de un personal capacitado con las competencias requeridas. Los colaboradores deben aportar conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas en una gestión por competencias que ha venido a relanzar de manera óptima y objetiva los procesos de Gestión Humana. Por ello, el Banco Comercial ABC ha sido una de las instituciones en donde la alta rotación en los puestos, evidenció la requisición de un personal con competencias específicas, orientadas al liderazgo, capacidad de análisis, negociación y orientación a resultados entre otras competencias.

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS**

La actitud positiva y las ganas de seguir adelante y ser mejor cada día, son valores otorgados por mis padres y familiares, los cuales atesoro y valoro en gran manera, el valor de la perseverancia, la constancia y el trabajo, me han ayudado avanzar hasta donde hoy estoy. A Dios por sobre todas las cosas, por su fidelidad e inmenso amor por mí, por su gracia infinita, fortaleza, sabiduría y capacidades fueron imprescindibles para llegar hasta aquí. A mi esposo el Dr. Carlos Polanco, por ser mi mayor soporte, por la paciencia y su ayuda idónea en todo este proceso.

Agradecimiento especial a mis maestros por compartir sus experiencia, conocimientos y dejar huellas positivas en mí y mis compañeros, para ser profesionales más competentes.

A mis compañeros de clase, de los cuales pude aprender, compartir conocimientos y ser mejor en varios ámbitos del trayecto. Siempre recordaré especialmente a Milagros Márquez, José Jiménez, Ana Ribota, Yuly Vázquez, Bianca Méndez y Wilmer Goris por ser excelentes compañeros y por ser de gran colaboración y buen equipo en las actividades y grupos del aula.

**Rosa De Los Santos**

# TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	ii
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS .....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I.</b>	
<b>LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN LA BANCA COMERCIAL.</b>	
1.1 Origen y tendencias del personal gerencial en la banca comercial .....	5
1.2 Competencias Gerenciales en la Banca Comercial.....	6
1.3 Diagnóstico y situación actual de la selección por competencia en el Banco Comercial ABC. ....	27
<b>CAPÍTULO II.</b>	
<b>MODELO Y SISTEMA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS GERENCIALES EN UN BANCO COMERCIAL.</b>	
2.1 Condiciones previas al modelo y sistema de selección por competencias. 35	
2.2 Fundamentos del modelo de selección por competencias .....	35
2.3 Diseño de un sistema de selección por competencias en el Banco Comercial ABC. ....	37
<b>CAPÍTULO III.</b>	
<b>VALORACIÓN DEL MODELO Y EL SISTEMA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN UN BANCO COMERCIAL.</b>	
3.1 Ejemplificación del modelo y el sistema de selección por competencias en la banca comercial ABC. ....	53
3.2 Ventajas y desventajas del modelo y sistema de gestión por competencias en la banca comercial.....	60
<b>CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXOS</b>	

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Seleccionamos los mejores.....	6
Figura 2	Entrevista de selección.....	17
Figura 3	Simulaciones. ....	18
Figura 4	Dinamica de grupos.....	19
Figura 5	Assessment-center.....	20
Figura 6	Ejercicios de grupos.....	22
Figura 7	Fact-Find .....	24

## LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1	Competencia Colaboración.....	45
Tabla No. 2	Competencia Calidad de Trabajo. ....	46
Tabla No. 3	Competencia Liderazgo.....	47
Tabla No. 4	Competencia Productividad.. ....	48
Tabla No. 5	Competencia Habilidad Analítica.....	49
Tabla No. 6	Competencia Innovación.....	50
Tabla No. 7	Competencia Integridad. ....	51

# INTRODUCCIÓN

Los cambios constantes de manera drástica en la forma de vida, los adelantos tecnológicos avanzan a pasos agigantados y la globalización afecta a las organizaciones en relación a la necesidad de competir en un mercado abierto. Debido a estos cambios, las organizaciones se ven obligadas a replantear sus estrategias y la manera en que administran su personal, volviéndose más exigente con sus colaboradores y en ese mismo sentido creando la necesidad de responder a las exigencias del mercado para ser más competitivas y mantenerse procuran desarrollar productos y servicios de la mejor calidad, con más conciencia, para ellos requieren de un personal capacitado con las mejores competencias requeridas.

En este mismo sentido queda obsoleto el concepto de cantidad y prima la importancia a la calidad, esto cede el paso a que las empresas concienticen a sus trabajadores para que pueden aportar conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos y servicios brindados.

La gestión por competencias ha venido a relanzar de manera óptima y objetiva los procesos de Gestión Humana, es por ello que la Banca Comercial ha sido una de las instituciones que ha implantado dicha gestión debido a la cantidad de personal que maneja, la alta rotación en los puestos, la requisición de un personal con conocimientos específicos y con expertiz. En términos

gerenciales, requieren de un personal con competencias específicas, orientadas al liderazgo, capacidad de análisis, negociación y orientación a resultados entre otras.

La selección por competencias ha dotado al especialista en Gestión Humana de herramientas específicas para captar y seleccionar el personal que más se aproxima a las especificaciones del puesto vacante.

La tendencia es que todas las organizaciones que buscan estar acorde a los avances, exigencias y necesidades del mercado realicen el modelo de selección por competencias.

El principal objetivo de esta investigación consiste en identificar aquellas competencias y características que son altamente consideradas para seleccionar un personal de mando medio alto o gerencial, además de las ventajas competitivas sostenibles que proporciona realizar y ejecutar la gestión por competencias en los procesos de reclutamiento y selección del personal.

En la actualidad la mayoría de las empresas introducen en sus modelos de gestión la gestión por competencias lo que representa mejor oportunidad de captar candidatos con las competencias requeridas en sus perfiles de puestos.

Para desarrollar este trabajo y alcanzar los objetivos planteados, se han considerado las siguientes tareas científicas:

- Búsqueda de información para la determinación del marco contextual en fuentes bibliográficas y de Internet relacionadas con la gestión por competencias en los procesos de selección por competencias.
- Estudio de la teoría existente en bibliografías y la Internet para el establecimiento del marco teórico. Estas informaciones fundamentan el modelo y soportan la implementación de las estrategias en el campo de acción.
- Elaboración de propuestas en base a los datos obtenidos del estudio del entorno, para desarrollar y ejemplificar las técnicas de implantación de la estrategia.

La presente investigación es descriptiva, explicativa y aplicada: Es de carácter descriptivo porque describirá aquellas propiedades y características del tema de investigación presentado, estableciendo las dimensiones del fenómeno y más que nada describiendo la situación actual de la empresa en cuestión; ayudando así a adentrarse de manera más profunda en el tema de investigación.

Igualmente se utilizará el problema y de qué forma el diseño, desarrollo e implementación del instrumento de inducción aportará o generará beneficios para la empresa de servicios públicos en cuanto al desempeño de su personal. Es una investigación del tipo aplicada, ya que por medio del diseño del manual de selección propuesto buscará resolver un problema práctico en los proceso de selección del personal, con el propósito de generar un impacto y un cambio positivo a nivel organizacional a modo general y de forma específico en el proceso de selección del personal.

## **CAPÍTULO I.**

# **LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN LA BANCA COMERCIAL**

## **1.1 Origen y tendencias del personal gerencial en la banca comercial**

El término gerencia proviene de las antiguas civilizaciones de Egipto y Roma. En Egipto con la aparición de la estructura y en Roma con el estado; más adelante aparecen otras instituciones muy bien organizadas como la iglesia católica y el ejército donde estas aprenden a organizarse y a jerarquizar los poderes. A mitad del siglo XVIII y principios del XIX con la aparición de la revolución industrial en el que Inglaterra en primer lugar, y el resto de Europa, sufren transformaciones socioeconómicas, tecnológicas y culturales; se expande el comercio, la mano de obra es reemplazada por las maquinas y por ende los trabajos son realizados en menos tiempo, se da el desarrollo de la organización de recursos que hoy conocemos como empresa, donde aparece el mercado, lo que hoy conocemos como oferta y demanda (Moreno, 2015).

Laquez (citado por González en el 2015) sostiene que gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objetos de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos.

En este mismo orden de ideas Drucker (Citado por Moreno en el 2015) piensa que “la gerencia es el órgano específico distintivo de toda organización”.

A su vez Alvarado (citado por moreno en el 2015) define que “la gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional,

inherentemente a un cargo directivo, por lo tanto el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosas de las funciones que dicho cargo conlleva”.



Figura 1. Mi otro yo. Obtenido de: <http://www.miotroyo.com.co/seleccion-de-personal/>

## **Competencias:**

### **1.2 Competencias gerenciales en la banca comercial.**

La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente.

El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio. (Rubió, 2015).

Alles (2012) refiere que cuando las organizaciones han adoptado la gestión por competencias, esto afecta a todos sus subsistemas relacionados con la persona, entre ellos la atracción, selección e incorporación de personas.

El modelo de gestión por competencia es una técnica de recursos humanos que tiene sus antecedentes en los estudios del comportamiento humano en el campo de la psicología, en donde destacan los trabajos de McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), quienes fundaron una consultora de recursos humanos llamada Hay/McBer en los Estados Unidos. En esos estudios se apunta a las características innatas o subyacentes de la persona en combinación con otros aspectos tales como los conocimientos y la motivación hacia el mejor desempeño en las diversas actividades profesionales.

Otras aportaciones de la gestión por competencias han sido a través de los trabajos de los autores franceses Le Boterf (2001), Levy-Leboyer (1997) y Mandon (1990), quienes destacan una perspectiva diferente a la planteada por McClelland y sus seguidores, proponiendo una visión de competencias que va más allá de ser un concepto genérico y centrado en el potencial del individuo. En este mismo escenario se destacan los trabajos de algunos autores británicos (Horton, 2000a; Woodruffe, 1991, 1993 y 2000; Lysaght y Altschuld, 2000; McLagan, 1997; Mirabile, 1997), que hacen referencia a la capacidad de las personas en un contexto específico de estándares profesionales donde la competencia, además de que se puede observar y evaluar, también se puede entrenar y desarrollar.

Precisamente es Inglaterra donde el modelo de certificación de competencias cobra más fuerza en la década de 1980 a través de la creación de la National Council for Vocational Qualifications (Consejo Nacional de Cualificación Profesional) siendo un país pionero en el modelo de certificar las competencias laborales en el nivel mundial.

La selección de personal por competencias es un proceso que está concebido como una de las actividades claves de la Gestión de los Recursos Humanos, cuyo objetivo es el de encontrar el candidato que mejor se adecue a las características de un puesto de trabajo en una empresa u organización específica. (Arias, Suárez y Rodríguez, 2006).

Este perfil comprende también la enumeración de las cualidades que el candidato debe poseer para la correcta realización de las actividades que el puesto de trabajo requiere, así como el grado de importancia que dicha competencia tiene en relación con el puesto. Generalmente, resulta común establecer una lista con la totalidad de las competencias necesarias, entendiendo por competencia una característica esencial de un individuo que genera un desempeño eficaz o superior en el trabajo. (Arias, Suárez y Rodríguez, 2006).

El perfil de competencias es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrictamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto. (Alles, 2007).

Para elaborar un Perfil de Competencias es necesario:

- Definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia. Son diferentes en cada empresa y dentro de una misma empresa pueden ser diferentes en cada área.
- Realizar entrevistas sobre incidentes críticos, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa, formular preguntas para detectar competencias, tener acceso a una base de datos de competencias, con información sobre otras organizaciones y puestos similares. (Alles, 2007).

### **Conceptos de Competencias**

Según David McClelland (1973), son características personales que diferencian a los mejores en el desempeño de un puesto o rol determinado y que, por tanto, permite predecir el éxito y desarrollarlo. (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

Pierre R. y Hernández E. (2010), son características personales que diferencian a las personas con resultados superiores e su puesto rol en cada organización en función de la estructura, estrategia y cultura de la misma. (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

Son las que hacen referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, 2009).

## **Clasificación de las competencias**

- Por su ámbito de aplicación:

Genéricas (Core Competences): Comportamientos deseables para todas las áreas, funciones y procesos de la organización. (Ej. Trabajo en equipo, Orientación al cliente, etc.). (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

Funcionales: Comportamientos fundamentalmente relevantes a una función. (Ej. Creatividad, etc.). (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

- Por Nivel de Responsabilidad:

Tomando en cuenta niveles jerárquicos dentro de la organización (Ej. Dirección de personas, preocupación por el detalle, etc.). (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

- Por su Forma de Adquisición:

Técnicas: Conocimientos o habilidades técnicas relevantes adquiridas mediante formación y experiencia y por tanto fácilmente desarrollables (Ej. Conocimiento de contabilidad fiscal, manejo de máquinas, etc.). (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

De rendimiento: Conductas relacionadas con la forma de actuar más difíciles de obtener y desarrollar en un corto plazo. (Ej. Sentido de la responsabilidad, iniciativa, etc.). (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

- Por su grado de diferenciación:

Diferenciadoras: Son las que distinguen a una persona con rendimiento superior de los individuos promedio. (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

Umbral: Son las que se necesitan para un desempeño mínimamente adecuado. (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

1.9.2.5. Por clusters:

- Gestión Personal (Autocontrol, Autoconfianza, etc.).
- Pensamiento (Capacidad de análisis y síntesis, etc.).
- Gestión de Personas (Liderazgo, Dirección de personas, etc.). (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

## **Tipos de competencias**

### Competencias Claves:

Son las capacidades mentales y sociales, y las actitudes que ayudan al profesional a mejorar la calidad de sus aportaciones a los procesos de la empresa que reflejan los factores de éxito referencial, es decir, aquellos que marcan la diferencia entre un gran grupo profesional y otro normal. Están fundamentalmente asociadas a las habilidades y actitudes que determinan la conducta observable de la ejecución de la competencia y relacionada con la retribución variable (Alles, 2005).

- . Competencias Técnicas:

Son los conocimientos profesionales necesarios para llevar a cabo las aportaciones técnicas, normalmente están ligada a un proceso de aportación, conocimientos y relacionada con la retribución fija, y es más estable en el tiempo (Alles, 2007).

## **Las competencias y sus aportes a la estrategia organizacional**

Identificar el capital humano con talento, tanto dentro como fuera de las organizaciones, así como su motivación y consecuente retención es el principal reto al que se enfrentan las empresas de hoy. El modelo de gestión por competencias es la herramienta adecuada para estos propósitos. A través de la misma se plantean los objetivos generales y específicos de la organización, se

debe elegir el capital humano idóneo, se establecen planes retributivos acordes con el desarrollo profesional y se asegura la proyección a través de los planes de carrera. Aporta a la organización: (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

- Modelo de Lenguaje Común:

La gestión por competencias facilita el intercambio y la comunicación entre profesionales de la misma organización, aporta un lenguaje común, estandarizable y cuantificable que convertirá las actuaciones de éxito, en las actuaciones habituales de la empresa para poder: identificar, medir, desarrollar y retribuir los comportamientos de éxito a través del diccionario de competencias. (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

- Modelo para el Cambio Organizacional:

Las personas tienen que adaptarse al entorno empresarial y al social, pero también tienen una gran dificultad para hacerlo. El cambio se espera que se produzca lejos de las intenciones y propósitos y cerca de los comportamientos, desde la gestión por competencias se apuesta por cambios basados en comportamientos concretos y definidos y no por discursos bien intencionados. “En nuestra época la única constante es la aceleración del cambio” Alvin Toffer. (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

- Modelo de Rentabilidad Organizacional:

El gran objetivo de la gestión del capital humano es tener a las personas adecuadas en el momento preciso para desarrollarse plenamente en sus funciones y lograr una mayor rentabilidad del negocio. (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

- Componentes de las Competencias

Se ha establecido que las competencias no son conocimientos, es necesario comprender cuáles son los motivos de actuación psicológica para la acción de la competencia. La motivación está en la base de las competencias. (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

El motivo puede entenderse como el interés recurrente para el logro de un objetivo, basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos. (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

Según los autores (Arias, Y. B., Suárez, R. A. y Rodríguez, M. R. 2006) el proceso de selección por competencias consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados, de manera que el proceso se puede resumir, a modo indicativo, en las tres fases siguientes: (Arias, Suárez y Rodríguez, 2006).

Coronado (2015), describe varios tipos de técnicas de selección por competencias que permitirán realizar entrevistas de selección eficaces, para dejar una imagen de profesionalidad en el candidato, pero sobre todo, para obtener información valiosa que permita tomar decisiones de contratación acertadas:

- Entrevista por Competencias

La guía de entrevista es una de las herramientas más útiles en selección. Es un apoyo idóneo para preparar la estructura de una entrevista eficaz. Puede servir de guía de discusión mientras realizamos la entrevista. Ayudará a registrar las reacciones y respuestas del candidato, así como nuestras observaciones, de un modo ordenado. Finalmente nos ayudará a consolidar la información obtenida para la toma de decisiones.

Se puede elaborar específicamente para un proceso concreto, incluyendo la redacción o selección (de un catálogo de preguntas conductuales), de preguntas preparadas para cada dimensión crítica del puesto. Así mismo podrá tener las siguientes partes:

- ✓ Apertura de la entrevista.
- ✓ Historial educativo y de experiencia laboral.
- ✓ Preguntas conductuales.
- ✓ Cierre de la entrevista.
- ✓ Instrucciones para después de la entrevista.

La apertura, suele contener algunas indicaciones para prepararse para la entrevista, como por ejemplo: revisar los materiales disponibles sobre el candidato (CV, resultados de pruebas, otros), revisar las definiciones de las competencias que se van a explorar, estimar el tiempo necesario para cubrir cada competencia.

Seguirá una serie de intervenciones para comenzar la discusión:

- ✓ Saludar al candidato y romper el hielo.
- ✓ Explicar el propósito de la entrevista (conocerse, ayudar a la organización a tomar una decisión justa, ayudar al candidato a conocer el puesto/ la organización).
- ✓ Describir el plan de entrevista.
- ✓ Hacer la transición hacia la primera sección.
- ✓ La revisión del historial académico y laboral, ha de hacerse en cinco o diez minutos como máximo.
- ✓ La sección de preguntas conductuales.

La redacción de las preguntas se basará en el tipo de información que se desea obtener, Para ello se utiliza preguntas orientadas a obtener ejemplos de comportamiento. Para la competencia de “Planificación y Organización”

- ✓ ¿Puedes contarme por favor cómo planificaste las actividades de la semana pasada y qué tal funciono tu plan?
- ✓ El cierre de la entrevista.

1. Otras pruebas de selección basadas en competencias: dinámicas de grupo, simulaciones, assessment center:



**Figura 2.** El blog de Creame. Obtenido de: <http://blogcreama.blogspot.com/2011/11/entrevistas-de-seleccion.html>

- Las simulaciones:

Permiten observar al candidato realizando algunas actividades críticas del puesto. Pueden ser especialmente útiles con candidatos que tienen poca experiencia directa, por ejemplo recién graduados o personas que están cambiando de carrera profesional. Proporcionan a los candidatos una oportunidad justa de demostrar sus habilidades, más allá de las meras autodescripciones de comportamiento, dadas en una entrevista. Proporcionan a los candidatos una oportunidad justa de demostrar sus habilidades, más allá de las meras autodescripciones de comportamiento, dadas en una entrevista.



**Figura 3.** Taktiké. Obtenido de: [http://taktike.com.ar/website/?page\\_id=945](http://taktike.com.ar/website/?page_id=945)

- **Dinámica de grupos:**

Se aplica a grupos de entre cinco y diez persona, esta constituido por Pasos de una dinámica de grupos: Auto presentación de cada candidato, intereses que tiene cada candidato, por qué se está iniciando un proceso de selección en nuestra empresa, explicación de la tarea, se abre una discusión libre, la duración de la dinámica puede rondar entre los 45 y 60 minutos.

La ventaja de las dinámicas es su metodología moderna y atractiva para candidatos y coordinadores. Ahorro de tiempo: cuando se utiliza para preseleccionar se puede ver un número significativo de candidatos, en el tiempo que dura una sola entrevista. Tal vez para elegir a dos o tres (de diez por ejemplo) a los que se pasa a fase de entrevista.

- Se establecen diferencias claras entre candidatos, lo que permite establecer contraste entre ellos, incluso clasificaciones.

- Se observan muchos aspectos, prácticamente desde el momento en el que el candidato se autopresenta.
- Proceso muy enriquecedor por la variedad de opiniones existentes.
- No se tensiona a los candidatos: son dinámicas muy abiertas, y cuando los participantes están metidos en la tarea del grupo suelen olvidarse de que están siendo observados.



**Figura 4. Practicas atractivas en las organizaciones.** Obtenida de:

<http://blogs.upn.edu.pe/postgrado/2014/10/27/practicas-que-hacen-atractivas-a-las-organizaciones/>

- El Assessment Center :

Es un evento de evaluación que puede combinar diferentes situaciones para observación, incluyendo entrevistas, roleplays, dinámicas de grupo, test, otros. En un Assessment Center se analizan las más diversas facetas de la

persona, con el objetivo de determinar sus posibilidades, no sólo para un puesto concreto sino para su desarrollo dentro de la organización.

Los AC se basan en el mismo concepto de la “simulación” en la que los candidatos se enfrentan con una serie de tareas cuyos principales ingredientes están presentes en una situación normal de trabajo y tienen como objetivo la evaluación de características de tipo psicológico y profesional.



**Figura 5.** Nóminas en Colombia. Obtenida de: <http://nominas.com.co/que-es-un-assessment-center.html>.

Es un método de análisis de competencia cuya base es el diseño de situaciones o simulaciones (en una escena laboral), que permite la aparición de conductas relevantes para un desempeño exitosos en el puesto de trabajo.

Las conductas mostradas por las personas en diferentes situaciones aportan indicios que permiten valorar los poseedores de ciertas competencias, por extensión, su posible desempeño futuro. (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

Su objetivo es evaluar a las personas en relación a la competencia de interés para la compañía y que les permita tomar decisiones acerca de Contrataciones, Líneas de Carrera, ascensos, Asignación de nuevas funciones, otros. (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

- Ejercicios de Grupos:

Grupos de Discusión sin Roles Asignados: Se plantea a los evaluados uno o varios problemas que demanda una solución por parte del grupo.

Todos los participantes tienen la misma información y los mismos objetivos, adecuado para cualquier puesto que demande capacidad de trabajo en equipo permiten evaluar varios candidatos, profundizan en la evaluación individual. El número ideal de participantes es entre cuatro y seis, y la duración del mismo oscila entre 45-60 minutos. (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

Grupos de Discusión con Roles Asignados:

Son ejercicios con un aspecto competitivo mayor que el de “Sin Roles Asignados”, sin embargo su aplicación, desarrollo y duración es similar. Los objetivos y las informaciones de los miembros del grupo son diferentes. Cada uno asume un rol distinto al de los demás. Útiles para la evaluación de perfiles comerciales, negociación, personal de compras, y relaciones con clientes. (Assk

International, República Dominicana/ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).



**Figura 6.** Entrevista de grupo. Obtenida de: <https://angelaten.wordpress.com>

- Ejercicios Cara a Cara:

Simulaciones de Entrevistas: Ofrecen información muy amplia en relación a la capacidad de comunicación, obtención de información, sensibilidad interpersonal, organizacional y liderazgo. Útiles en la evaluación de personas con bastantes interacciones cara a cara en su puesto tales como: Técnicos de Selección, Orientadores, Supervisores, Psicólogos, Vendedores. Tiene una duración de 20 minutos para la preparación y 30 para su desarrollo. (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

- Fact-Find:

La persona evaluada recibe una pequeña cantidad de información sobre algún incidente y se le pide que tome una decisión. Deberá reunir más información por lo que utilizará sus habilidades analíticas efectivas para hacer preguntas específicas. Se desarrolla en tres fases; El participante recibe las instrucciones, la información y prepara sus preguntas. (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

Realiza durante 15 minutos preguntas al aplicador, se le da tiempo para analizar y preparar sus argumentos. (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

Durante 10 minutos aproximadamente, argumenta su decisión y trata de rebatir los contra-argumentos del aplicador, que tratará a su vez de hacerle cambiar de opinión, utilizando la información no descubierta como arma. Útiles para puestos de Ventas, Compras, Marketing, y todos aquellos en los que la capacidad para tomar decisiones y defenderlas sea importante. (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).



**Figura 7.** 16 consejos para triunfar. Obtenida de: [http:// Genanci.com](http://Genanci.com)

- Ejercicios Individuales:

In-Basket: El participante tiene que poner en juego sus habilidades de planificación, organización, priorización o delegación. El participante asume el papel de un directivo recién llegado, que encuentra sobre su mesa de trabajo una serie de documentos que van a demandar la puesta en práctica de una serie de acciones. Su tarea consiste en organizar la información y poner en marcha las acciones oportunas. (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

La duración dependerá de los elementos que contenga (una hora por cada 10 elementos). Útil para la evaluación de puestos directivos. (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

- Ejercicios de Análisis:

Uno de los más fáciles de diseñar, se le presentan al evaluado una serie de datos de una empresa real o ficticia (cifras de ventas, análisis de mercado, rotación, costo de producción, otros), que debe analizar y sobre los que debe presentar sus propias conclusiones. Los contenidos del ejercicio pueden variar dependiendo del puesto. Útiles para puestos que requieran capacidad analítica, compras, expansión, puestos técnicos, etc, cuyas decisiones puedan causar un fuerte impacto en la empresa. (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

- Ejercicios de organización:

Consisten en evaluar la capacidad de gestión de recursos para resolver un problema y organizar una situación; plantear una situación en la que el evaluado debe organizar un evento (congreso o similar), teniendo en cuenta disponibilidad de asistentes, presupuesto, transportes, medios. Son muy utilizados en la evaluación de Jefes de proyectos, Secretarías de Dirección, colaboradores de áreas de Planeación y Presupuesto. (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010)

- Método Evaluación 360 grados:

Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Toma el nombre de 360 grados en alusión de que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación). En ocasiones la evaluación incluye clientes internos y/o externos. (Alles, 2009).

- Test de Monster:

La red Monster, con base en los Estados Unidos, es una Web de empleos cuyo propósito es «poner en contacto a las mejores compañías con los candidatos más calificados», en lo cual es considerada una empleadora líder mundial. (Valencia, 2005).

Su propósito consiste en ofrecer a las empresas soluciones avanzadas en la selección de candidatos de una manera eficaz y a bajos costos en el sitio.

A partir de un estudio profundo de los cuestionarios existentes en el mercado actual, en un esfuerzo por unificar criterios a partir de la gran diversidad de estos, no sólo en la forma en que son administrados, sino también en la forma y el tiempo de aplicación, el Test de Monster surge como una alternativa metodológica que permite evaluar y predecir la conducta laboral. Facilita la aplicación de un programa informático, lo cual lo hace personalizado, apareciendo en pantalla sólo los puntos correspondientes a las competencias

elegidas, debidamente mezcladas de forma aleatoria. Se consigue además un informe escrito, que pretende servir de orientación para interpretación de los resultados, lo cual no sustituye a la entrevista personal. (Valencia, 2005).

- Software S.O.S.I.A:

Herramienta destinada a la evaluación de las competencias genéricas, su aplicación puede ser individual y colectiva, el tiempo de aplicación es de 45 minutos aproximadamente. Este instrumento informatizado consta de noventa y ocho (98) elementos y evalúa veintiuna (21) competencias genéricas, englobando todas las características subyacentes de la persona que están relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo que se agrupan en cuatro ejes, así como define cuatro estilos de comportamiento laboral. (Valencia, 2005).

La evaluación de los resultados obtenidos en las 21 competencias define el estilo de comportamiento laboral del sujeto evaluado, determina 4 estilos de comportamientos denominados; (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

### **1.3. Diagnóstico y situación actual de la selección por competencia en el Banco Comercial ABC.**

El Banco Comercial ABC, es una institución constituida como un banco de servicios múltiples.

Sus operaciones se rigen por la Ley Monetaria y Financiera, así como por las Resoluciones, Circulares e Instructivos adoptados por los Organismos de la Administración Monetaria y Financiera.

Es una institución comprometida con ofrecer servicios financieros confiables a toda la familia dominicana. Cuenta con 7 oficinas, de las cuales 5 están ubicadas en la zona metropolitana de Santo Domingo y 2 en el interior del país (Santiago y Bávaro).

### **Misión del Banco Comercial ABC**

Ofrecer servicios bancarios con el mayor grado de confianza, solidez y eficiencia, focalizado en los clientes, asegurando una visión integral de excelencia en el servicio.

### **Visión**

Ser una importante institución bancaria, a nivel nacional, para apoyar el desarrollo económico de los clientes personales y corporativos, vinculados principalmente al comercio exterior.

### **Valores**

- ✓ Lealtad
- ✓ Disciplina
- ✓ Honestidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Confianza

- ✓ Excelencia
- ✓ Credibilidad
- ✓ Prudencia
- ✓ Profesionalidad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Confidencialidad
- ✓ Innovación

El nivel supremo que rige las acciones del banco es la Asamblea General de Accionistas. Como estamento superior de dirección le sigue el Consejo de Directores, con carácter deliberativo al más alto nivel. Seguido de este, continúa la Presidencia y Vicepresidencia Ejecutiva.

El marco legal en que se soporta la estructura de gobierno corporativo del Banco, está fundamentado en los estatutos de la entidad, las actas de las asambleas de accionistas, así como de las resoluciones aprobadas por el **Consejo de Directores.**

- Presidente
- Secretario
- Miembros Consejos
- Principales Ejecutivos
- Presidente
- VP Ejecutivo
- VP Negocios

- VP Productos y Canales Electrónicos
- 2VP Negocios Internacionales
- VP Tecnología
- VP Operaciones Internacionales y Tesorería
- VP Operaciones y Finanzas
- VP Riesgo y Cumplimiento
- VP Consultoría Jurídica

### Análisis Foda de Empresa

FODA	FACTORES EXTERNOS		FACTORES INTERNOS	
	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
ASPECTOS POSITIVOS	Ofrece oportunidades de empleo a más de mil personas en todo el país		Buena relación con proveedores	
	Buen ambiente laboral		Posibilidad de expandirse a más lugares del país	
	Empresa de valores familiares		Seguir lineamientos de la Superintencias de Bancos	
	Proactividad de gestión		Contactar asesoría a través de otras firmas consultoras en área de necesidad	
	Buen servicio al cliente			
	Prestigio y reconocida por el mercado		Red de Negocios y Remesas asociadas	
	Poca capacidad acceso a créditos			
ASPECTOS NEGATIVOS	DEBILIDADES		AMENAZAS	
	Salario bajos		Aumento de competencia mundial en ámbito financiero	
	Alta rotación del personal		Elevado mercado competitivo	
	Capital de trabajo mal empleado		Exigencias de la Superintendencia de Bancos	
	Poco beneficios para los empleados		Cambios legislativos	
	Falta de motivación de Recursos Humanos		Excesiva competencia en el mercado	
	Limitada oportunidad de crecimiento o desarrollo de carrera para el personal			
	Infraestructura pequeña			
Tecnología no adecuada				

En la actualidad los procesos de selección del personal tradicional han sido reemplazados por el modelo de selección basado en competencias, esto a pesar de las distintas maneras que existen para llevar a cabo este proceso.

Corral (2015), refiere que hay varias formas de seleccionar talento para trabajar en la organización. Durante un proceso de selección tratamos de inferir la idoneidad del candidato para el puesto, por lo que es habitual basarse en la experiencia, conocimientos y formación que posee.

La selección tradicional se centra en analizar el currículum del candidato y valora mucho si la persona ha desempeñado un puesto similar anteriormente.

Sin embargo, la selección por competencias va más allá de analizar la experiencia y conocimientos de los candidatos. Se basa en analizar las competencias de la persona que serán necesarias y aportarán valor para el desempeño del puesto.

Las competencias pueden ser habilidades técnicas, habilidades personales o habilidades interpersonales, entre otras.

Se tienen en cuenta tanto las llamadas hard skills, habilidades técnicas, como las soft skills, habilidades personales. Por ejemplo, seleccionando comerciales una habilidad personal necesaria para el puesto podría ser capacidad de organización; una habilidad interpersonal podría ser capacidad comunicativa para adaptar el lenguaje a distintos tipos de clientes; y habilidades técnicas, manejo de Excel para realizar tablas. (Corral, 2015).

En la banca comercial el proceso de selección se realiza de manera objetiva y se evalúa más la experiencia que las competencias que requiere el puesto, no obstante a esto, las instituciones bancarias han implementado ajustarse a la selección por competencias en puestos específicos que requieren más responsabilidad y liderazgo debido a que requieren de competencias y habilidades específicas en puestos claves.

El método más utilizado son las entrevistas por competencias basados en un manual o diccionario por competencias. Estas competencias comunes se fundamentan en los lineamientos estratégicos, ya plasmados en la estructura de la organización, la misión, visión, valores y cultura. Las competencias específicas serán aquellas previamente seleccionadas de acuerdo a las funciones del puesto, ya plasmada en el manual de descripción de puestos de cada posición de la organización.

A continuación se exponen las entrevistas a personas que laboran en el Departamento de Gestión Humana de empresas del sector financiero, los cuales exponen cómo realizan sus procesos de selección y cuáles han sido las ventajas y desventajas de trabajar con el modelo de selección tradicional y el modelo de selección por competencias.

Para el diagnóstico se realizaron entrevistas a personas las cuales desempeñan las funciones de Reclutamiento y Selección con el objetivo de confirmar la tendencia en el uso del modelo por competencia.

El resultado de las entrevistas surge que la mayoría utiliza el modelo de selección para sus procesos de reclutamiento y selección, no solo a niveles de mandos medios o gerenciales. Sin embargo, algunos enfatizaron que de manera dual usan el modelo tradicional, a razón de que el modelo por competencias tiende a ser más riguroso y conlleva más tiempo en el proceso.

Además, surgen ventajas y desventajas del modelo de por competencia en la que se concluye que:

- Se ajustan los perfiles de los candidatos a la cultura de la empresa
- Permite conocer las oportunidades de mejora para el futuro colaborador
- Hacer plan de carrera para convertirlas en fortalezas y es más objetivo al momento de seleccionar, y contratar a un nuevo colaborador, por ende menor rotación.

## **CAPÍTULO II.**

### **MODELO Y SISTEMA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS GERENCIALES EN UN BANCO COMERCIAL.**

## **2.1 Condiciones previas al modelo y sistema de selección por competencias.**

La gestión por competencias parte del análisis de las habilidades, actitudes, conocimientos y conductas que hace posible definir un puesto de trabajo y evaluar los resultados del desempeño de quien lo ocupa.

La implementación de un sistema de gestión por competencias requiere de:

- Que sea aprobada por la alta gerencia de la empresa, y que su implementación este alineada a los objetivos y planeación estratégica.
- Una definición de competencias clara y precisa, de fácil interpretación y que no dé lugar a confusiones
- El establecimiento de indicadores: que permitan obtener métricas para determinar el rendimiento.
- El aseguramiento de la calidad del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, la adecuación de los planes formativos y de capacitación, la planificación de las evaluaciones del desempeño y las herramientas para determinar su impacto en la organización.

## **2.2 Fundamentos del modelo de selección por competencias**

La selección de personal forma parte de la gestión de los recursos humanos, que es el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, expresado en la eficiencia, la efectividad y el nivel de satisfacción laboral.

Ha sido objeto de estudio de la esfera de la psicología y la dirección, que se han encargado del estudio de la actividad laboral bajo distintas denominaciones en el curso de los años; su función social radica en compatibilizar el desarrollo humano y económico con las necesidades de la sociedad.

El estudio del proceso de selección del personal idóneo para desarrollar una actividad es una problemática que surge desde los mismos procesos de división del trabajo.

Se sistematiza al surgir la psicología y la dirección como ciencias y es un problema complejo y controvertido desde el punto de vista científico, pues existen múltiples tendencias en el estudio tanto del hombre como de la actividad laboral.

Resulta interesante la definición brindada por Cuesta, A. (1999) la cual plantea: "La selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta a específica." Esta definición resalta el carácter temporal y el dinamismo existente en el contexto actual de los procesos de trabajo, lo cual implica la flexibilidad de la fuerza a emplear.

Chiavenato, I. (1993) define la selección de recursos humanos como: "la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes

en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal".

Para Sikula, A. (1994): "Seleccionar es escoger. Cualquier selección es un conjunto de factores escogidos. El proceso de selección implica elegir algunos objetos a cosas entre varios. Respecto a la integración, la selección se refiere específicamente a la decisión de contratar un número limitado de trabajadores entre un grupo de empleados potenciales".

### **2.3 Diseño de un sistema de selección por competencias en el Banco Comercial ABC.**

Otras condiciones del sistema de gestión de competencias son:

1. Definición de criterios de desempeño necesarios para el puesto, rol o ejecución de actividad.

Éstos deben:

- Aportar información objetiva.
  - Ser medibles y cuantificables.
  - Ser relevantes y estar relacionados con aspectos que aporten valor al negocio.
2. Selección de personas para la muestra sobre la que se determinarán los distintos niveles de cada competencia.

Este proceso se divide en tres etapas:

- Selección del grupo de personas de desempeño más elevado, incluyendo a quienes obtienen mejores resultados atendiendo a criterios de desempeño.
- Selección de los empleados de desempeño intermedio, personas que aportan un rendimiento en torno a la media.
- Selección de los trabajadores con desempeños inferiores a la media, escogiendo a los más representativos.

3. Proceso de recogida de datos mediante la aplicación de métodos de evaluación del rendimiento complementados por una entrevista de eventos conductuales que debe aportar la siguiente información:

- Tareas, funciones y objetivos del puesto, que aporten indicios sobre las responsabilidades el mismo.
- Eventos de mayor relevancia observados a lo largo de la ejecución de las actividades propias del puesto. Sin perder de vista el objetivo, que es identificar las habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos óptimos para el puesto de trabajo.

4. Análisis de los datos recogidos en las distintas muestras. Se puede llevar a cabo en tres etapas:

- Evaluación de la información obtenida e interpretación de los resultados extraídos.

- Detección de patrones y excepciones.
- Extracción de conclusiones.

5. Definición de competencias óptimas para el puesto de trabajo:

- Identificación de las características de los empleados que han alcanzado niveles superiores de desempeño.
- Detección de la combinación de cualidades que resultan en un rendimiento óptimo.
- Interpretación de las diferencias más importantes ente la actuación de los empleados de desempeño superior y el resto de niveles.

6. Validación del modelo que servirá de base para implementar el sistema de gestión por competencias mediante un segundo ciclo de prueba empleando diferentes muestras, pero aplicando los mismos patrones de estudio y análisis.

- Interpretación de resultados.
- Cotejo de conclusiones y datos obtenidos en las distintas fases del estudio.
- Implementación de ajustes, cuando sea necesario.

7. Implementación del sistema de gestión de competencias en base a un plan en el que deben contemplarse, al menos, los siguientes aspectos:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Plan de formación y capacitación.

- Canales de comunicación y medios de información.
- Plan de desarrollo de carrera y promoción.
- Evaluación del desempeño y criterios aplicables a las valoraciones.
- Condiciones de trabajo, salario e incentivos.

### **Planificación del proceso**

La planeación dentro del proceso es de vital importancia, esta es una técnica que nos permite identificar los postulantes idóneos al puesto consta de dos etapas:

1. Definición de la fuente de reclutamiento interno o externo.
2. Definición de los instrumentos de evaluación a utilizar.

Es durante la planeación que iniciamos con el proceso de reclutamiento “proceso por el que se genera un conjunto de candidatos cualificados para un determinado puesto de trabajo”. (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2001), recibiendo las solicitudes específicas de personal, identificándolas con las vacantes mediante el análisis del puesto y verificación los requerimientos del puesto. Al aplicar un método de reclutamiento adecuado nos garantiza candidatos óptimos para el proceso de selección.

### **Perfiles de puestos basados en la gestión por competencias**

Uno de los retos de las organizaciones al implementar un sistema de gestión por competencias es la adecuación de sus perfiles de puesto por competencias.

El esquema a seguir será el levantamiento o recolección de información de cada puesto la cual será analizada y posteriormente estandarizada en un formulario.

De acuerdo con (Alles M A., 2006), una correcta descripción de puesto o perfiles de puesto es importante, antes de iniciar la tarea, se clasifican los puestos.

- Según el nivel jerárquico: alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales.
- Por la formación requerida: alta formación o muy especializada o puestos operativos para los que no es necesaria.
- Por los resultados de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización.
- Por los recursos que maneja.

El análisis del puesto es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- El contenido de un puesto (tareas a realizar)
- Los requerimientos específicos
- El contexto en que las tareas son realizadas
- Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición

La descripción o perfil del puesto finalmente tendrá:

- Título del puesto
- Departamento
- Resumen del puesto
- Tareas y responsabilidades
- Relaciones internas
- Cualidades necesarias
- Competencias

Los perfiles de puesto forman la pieza básica para los subprocesos de recursos humanos: selección, capacitación, compensación, evaluación de desempeño, planes de carrera, entre otros.

### **Identificación de competencias para puestos gerenciales**

- Competencias Generales

Estas están presentes en todos los puestos de trabajo y se eligen a partir de la filosofía de la organización.

- Colaboración
- **Calidad de Trabajo**
- Comunicación
- Responsabilidad

## **Competencias Específicas**

Estas competencias que necesitan los ocupantes para desarrollar sus tareas diarias y se desempeñan a través del desempeño de sus funciones.

- Liderazgo
- Productividad
- Integridad
- Innovación
- Habilidad Analítica
- Leyenda de Grados:

A. Excelente

B. Bueno

C. Regular

D. Deficiente

## **Diccionario de Competencias**

Es un documento interno organizacional en el cual se presentan la competencia definidas en función de la estrategia. (Alles, 2009).

El diccionario está formado por indicadores de comportamientos:

- En cada uno describe comportamientos observables.
- Relación de características personales casualmente ligadas a resultados superiores.

Atados con la estructura, estrategia y cultura de la empresa. (Assk International, Rep. Dom. / Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

El número aproximado de competencias es de 6 – 9, incluyendo: Core, Específicas del puesto y Directivas. Tiene como objetivo predecir el éxito en el puesto de trabajo. (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

Es la herramienta que recoge todas las competencias y respectivos indicadores de comportamiento. El diccionario es la herramienta necesaria para contratar, desarrollar y promover consistentemente a los colaboradores. Este instrumento posibilitará el lenguaje común a través de toda la organización, facilitando la consecución de los objetivos organizacionales y profesionales, la correcta interpretación de la filosofía organizacional y la comunicación entre los directivos, gerentes, colaboradores y clientes. (Assk International, Rep. Dom./ Centros de Estudios Financieros (CEF), España, 2010).

**Competencias para puestos gerenciales: Colaboración, Calidad del Trabajo, Liderazgo, Productividad, Habilidad Analítica, Innovación e Integridad. Conceptos, evidencias a ponderar en escalas de evaluaciones**

<b>Colaboración:</b> Busca trabajar con diferentes grupos, de otras áreas de la organización.	
<b>Comportamientos orientados a colaborar al logro de los objetivos comunes dentro de distintos grupos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comporte informes con sus colaboradores.</li> <li>• Mantiene una actitud abierta hacia los demás.</li> <li>• Contribuye al logro de los resultados.</li> <li>• Sostiene buenas relaciones interpersonales.</li> </ul>	A
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparte con los demás las informaciones que considera pertinentes.</li> <li>• Es abierto con intercambio de pares.</li> <li>• Genera confianza en los demás.</li> </ul>	B
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona la información que le soliciten.</li> <li>• Ayuda a los otros cuando se le piden.</li> <li>• Escucha los requerimientos de los demás.</li> </ul>	C
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es individualista en su trabajo.</li> <li>• Tiende a ser reservado con las informaciones</li> <li>• Muestra interés por sus propios resultados.</li> </ul>	D

**Tabla No. 1 Colaboración. Fuente: Elaborado por la autora**

<b>Calidad de Trabajo:</b> Es tener el profundo conocimientos de los temas del área que está bajo su responsabilidad, capacidad de trabajar diferentes funciones, discernimiento y muestra interés por aprender.	
<b>Comportamiento orientado a obtener los máximos niveles de calidad de trabajo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuamente se actualiza con conocimientos relacionados a su área de trabajo.</li> <li>• Propone propuesta para mejorar el desempeño de los colaboradores.</li> <li>• Sus reportes, trabajos y proyectos sobrepasan las expectativas.</li> </ul>	A
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce ampliamente los temas requeridos con su especialidad.</li> <li>• Mantiene la interrelación entre su área y otros sectores de la organización.</li> <li>• Realiza mejora en los procesos de su área.</li> </ul>	B
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce lo necesario para cumplir lo necesario</li> <li>• Cumple con la calidad requerida en su área.</li> <li>• Coopera con los demás cuando se lo solicitan</li> <li>• Toma la iniciativa para mejorar su área, pero a veces no escucha los puntos de los demás.</li> </ul>	C
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carece de los conocimientos requerido para desenvolverse en su área,</li> <li>• Le falta comprensión y visión general sobre la organización.</li> <li>• Presenta poco esmero en la presentación de reportes de sus trabajos.</li> </ul>	D

**Tabla No. 2: Calidad de Trabajo. Fuente: Autor propio**

### Liderazgo:

Es la habilidad para orientar a la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, anticipando la acción del desarrollo de grupo. La habilidad para fijar objetivos, capacidad para hacer feedback integrando las opiniones de otros. Fijar objetivos, defender ideas, optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización

#### Comportamientos referidos a la motivación y orientación ofrecidas a un grupo determinado

<ul style="list-style-type: none"><li>• Influye en la acción de sus grupos con una dirección efectiva para el logro de los objetivos.</li><li>• Planifica el desarrollo de la acción para cada grupo.</li><li>• Defiende la defensa de creencias, ideas y valores.</li></ul>	A
<ul style="list-style-type: none"><li>• Escucha a los demás y es escuchado.</li><li>• Maneja el cambio orientado en el breve plazo.</li><li>• Trabaja con buen nivel de energía, y logra que el equipo rinda en la misma medida.</li></ul>	B
<ul style="list-style-type: none"><li>• Establece objetivos para el grupo en función prefijado por sus superiores, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.</li><li>• Es confiable y es buscado como referente para resolver dudas.</li><li>• Aplica al desarrollo de sus tareas con energía.</li></ul>	C
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiene dificultades para fijar objetivos.</li><li>• No es tomado como referente ni se valora su consejo.</li><li>• No se preocupa por motivar a sus colaboradores.</li></ul>	D

**Tabla No. 3: Liderazgo. Fuente: Elaborado por la autora**

<b>Productividad:</b> Es la habilidad de fijar objetivos de desempeño por encima de la norma y alcanzándolas. Fija sus propias metas e incluso superando lo que se espera de ella	
<b>Comportamientos habituales referidos al desarrollo de abordaje de las tareas.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se autoexige en cada proyecto del que participa, cooperando y aportando el material necesario.</li> <li>• Propone desafío cada vez mayores.</li> <li>• Supera todas las tareas que se envuelve.</li> </ul>	A
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad.</li> <li>• Hace aportes creativos a su trabajo.</li> <li>• Es objetivo y autoevalúa su trabajo, identificando y corrigiendo problemas que impactan la calidad.</li> </ul>	B
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopera en el desarrollo de sus tareas.</li> <li>• Implementa todas las acciones necesarias a su alcance para dar lo mejor a las tareas.</li> <li>• Planifica estratégicamente su trabajo.</li> </ul>	C
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesitan que se recuerden los objetivos que se esperan que se cumplan.</li> <li>• Se conduce con un escaso de autoevaluación de su trabajo.</li> <li>• Cuando una tarea le disgusta, se predispone y su rendimiento del promedio.</li> </ul>	D

**Tabla No. 4: Productividad. Fuente: Elaborado por la autora**

### Habilidad Analítica:

Es la capacidad de identificar problemas, reconocer la información significativa, coordinar datos relevantes. Con una habilidad para organizar, presentar datos financieros y estadísticos.

<b>Comportamientos en relación con el manejo de problemas y la identificación de oportunidades</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprende situaciones complejas.</li><li>• Tiene una visión general de analizar información.</li><li>• Tiene la capacidad para organizar datos numéricos y abstractos.</li></ul>	A
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recopila información relevante.</li><li>• Identifica las relaciones de causa-efecto de los problemas puesto a su cargo</li><li>• Establece relación entre datos numéricos y abstractos.</li></ul>	B
<ul style="list-style-type: none"><li>• Detecta problemas actuales.</li><li>• Puede organizar información para solucionar problemas a su cargo.</li><li>• Identifica alguna relaciones de causa efecto</li></ul>	C
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiene escasa capacidad de análisis</li><li>• Generalmente no identifica problemas y cuando lo hace no sabe la causa.</li><li>• Tiene dificultad para interpretar información</li></ul>	D

**Tabla No. 5: Habilidad Analítica. Fuente: Autor propio**

<b>Innovación:</b> Capacidad para solucionar problemas requeridas del puesto.	
<b>Comportamientos cotidianos con relación a proponer ideas creativas aportadas a la organización</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detecta nuevas oportunidades de negocios para la organización, desarrollando nuevos productos y renovando los que hay.</li> <li>• Encuentra nuevas manera de aplicar el conocimiento.</li> <li>• Plantea alternativas novedosas para solución de problemas.</li> </ul>	A
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca nuevas oportunidades de desarrollo para la organización.</li> <li>• Busca nuevas maneras de aplicar los conocimientos existentes.</li> <li>• Escucha las nuevas ideas de los demás.</li> </ul>	B
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza pequeña propuestas que enriquecen el área.</li> <li>• Da soluciones a problemas.</li> <li>• Muestra interés por aplicar los conocimientos.</li> </ul>	C
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene una actitud pasiva, acepta lo que le da.</li> <li>• No aplica nuevos servicios a los clientes.</li> </ul>	D

**Tabla No. 6: Innovación. Fuente: Autor propio**

<b>Integridad:</b> Comunica las ideas abiertamente y está dispuesto a actuar con honestidad.	
<b>Comportamiento cotidiano en relación con las propias ideas frente a negociaciones difíciles</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orienta y realiza su trabajo en base a sus valores.</li> <li>• Acepta los riesgos de su honestidad.</li> <li>• Sus acciones son congruentes con sus dichos.</li> </ul>	A
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Admite sus errores y actúa en consecuencia.</li> <li>• Expresa claramente lo que piensa.</li> <li>• Promueve acciones integras entre sus compañeros.</li> </ul>	B
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es equitativo en sus relaciones.</li> <li>• Es honrado.</li> <li>• Es honesto</li> </ul>	C
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es abierto en las relaciones laborales.</li> <li>• Expresa lo que tiene.</li> <li>• En situaciones complejas, deriva la resolución de su superior.</li> </ul>	D

**Tabla No. 7: Integridad. Fuente: Autor propio**

## **CAPÍTULO III.**

### **VALORACIÓN DEL MODELO Y EL SISTEMA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN UN BANCO COMERCIAL.**

### **3.1. Ejemplificación del modelo y el sistema de selección por competencias en la banca comercial ABC.**

Para la selección de puestos gerenciales, se inicia tomando en cuenta la descripción de puesto del personal, en este caso para ejemplificar se selecciona el puesto Gerente de Negocios, y se procede a desarrollar el sistema de selección por competencias en los siguientes pasos:

- 1- Analizar e identificar las competencias requeridas de acuerdo a la planificación estratégica de la empresa; las competencias generales y específicas.
- 2- Elaboración del diccionario de competencias.
- 3- Revisión y adecuación de los perfiles de puesto basado en competencias
- 4- Implementación de la gestión basada en competencias. Esta se divide en dos etapas:
  - Primera fase: Definición de las competencias básicas, deben estar sustentadas con el análisis y el pensamiento estratégico con la alta dirección de la organización.
  - Segunda fase: Definición de las competencias específicas, que necesita cada puesto para tener un desempeño superior.
- 5- Aplicar pruebas psicométricas basadas en competencia.
- 6- Redacción de un informe final.

Para el proceso de entrevista se realiza un modelo de preguntas enfocado en competencia, en donde las respuestas expliquen como lo hacen, mediante un enfoque situacional:

- Se presenta el modelo de entrevista estructurada y basada en competencias.
- Se aplican pruebas basada en competencias, las cuales valoran en qué grado el candidato posee estas competencias específicas para el puesto.

El análisis realizado mediante esta investigación con la metodología de grupos focales en la alta dirección de la organización y el estudio del pensamiento estratégico, propone las competencias específicas en el perfil de gerente, asumidos en el modelo y sistema de selección por competencias propuesto, estas son:

- Liderazgo
- Productividad
- Integridad
- Desarrollo de equipo
- Habilidad analítica

Las competencias generales se centran en comportamientos que logren identificar soluciones o ideas innovadoras y necesidades de cambio hacia la mejora continua del logro del rendimiento sostenible de la organización, con una

ejecución que asegure el análisis de las alternativas y permita modificar o ajustar la dirección cuando sea necesario.

- Colaboración
- Calidad de Trabajo
- Comunicación
- Responsabilidad

A continuación, el perfil de competencias del Gerente de Negocios

- Descripción de Puesto Gerente de Negocios

### I. Identificación

Posición	Código
Gerente de Negocios Sucursales	5-NE-BS-03

### II. Ubicación Estructural

	<b>Presidencia/Vicepresidencia</b>
	Vicepresidencia Negocios
	<b>Departamento/División</b>
	Departamento Banca Sucursales
	<b>Puesto del Supervisor Inmediato</b>
	Segundo Vicepresidente Sucursales
<b>Posiciones que Supervisa</b>	
Ninguna	

### III. Propósito General

Bajo supervisión periódica, maneja las relaciones de los clientes personales y comerciales de la sucursal a su cargo, satisfaciendo sus necesidades de productos y servicios financieros, a los fines de incrementar la rentabilidad del Banco.

#### IV. Funciones Principales

- a) Realizar los negocios de captación y colocación de recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas periódicamente.
- b) Atender los clientes que visitan la oficina, procurando activamente la venta de los productos y servicios del Banco.
- c) Mantener actualizada la cartera de cliente bajo su supervisión con toda la documentación requerida normativamente.
- d) Asistir a los clientes en las reclamaciones realizadas por las diferentes vías.
- e) Preparar los expedientes de solicitudes de crédito acordes con las políticas establecidas por el Banco.
- f) Registrar los vencimientos de las líneas de crédito y solicitar a los clientes los documentos necesarios para el trámite de la renovación.
- g) Diseñar las herramientas de trabajo y reportes necesarios para asegurar el efectivo seguimiento a las visitas a clientes y captación de nuevos negocios.
- h) Dar seguimiento a las solicitudes de créditos tramitadas, hasta obtener la decisión del comité correspondiente y posteriormente el desembolso, sui procede.
- i) Realizar las gestiones de cobro de la cartera de los clientes bajo su responsabilidad.
- j) Revisar diariamente en el sistema los clientes que presentan sobregiros en sus cuentas y dar seguimiento a su regularización.
- k) Autorizar los pagos de cheques con fondos en tránsito y sobregiros dentro de los límites discrecionales permitidos normativamente.
- l) Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato.

#### V. Objetivos e Indicadores de Desempeño

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>
1. Realizar los negocios de captación y colocación de recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas.	Cumplimiento en un 100% de las metas de negocios de captación y colocación definidas para el período.

2. Mantener actualizada la cartera de cliente bajo su supervisión con toda la documentación requerida normativamente.	100% de la cartera de clientes con documentación completamente actualizada.
3. Realizar las gestiones de cobro de la cartera de los clientes bajo su responsabilidad.	Informe mensual de gestión de cobro de cartera reportando cumplimiento de metas establecidas.

## VI. Responsabilidades

**Responsabilidad funcional y por resultados del puesto** (*grado de responsabilidad y autonomía del puesto. Impacto de puestos directivos en los resultados del negocio*)

Es responsable por funciones de cierta complejidad en un área sustantiva del Banco. Toma decisiones relevantes en su área de influencia. Las ejecutorias del puesto podrían producir un impacto significativo sobre los resultados económicos del Banco y/o sobre su imagen en la comunidad.

**Responsabilidad por información, equipos y valores:** (*activos tangibles e intangibles sobre los cuales el puesto tiene influencia directa, si aplica*)

Responde por informaciones confidenciales de los clientes, documentos de valor considerable y equipo de teléfono celular.

## VII. Relaciones

**Relaciones Internas** (*puestos o áreas de la empresa con las que mantiene contacto para el desarrollo de su trabajo*)

Se relaciona internamente con las áreas de Análisis y Formalización de Créditos, Legal, Operaciones, Finanzas, Internacional, Préstamos, Tesorería, Captaciones, Cumplimiento, Banca Electrónica, Servicios Generales, Administrativa y Tarjeta de Crédito, a los fines de materializar los negocios gestionados con los clientes.

**Relaciones Externas** (*entidades o puestos con los cuales interactúa que no pertenecen a la empresa*)

Se relaciona externamente con clientes personales y empresariales, corredores de seguro, tasadores de inmuebles, firmas de contadores y burós de créditos.

## VIII. Condiciones de Trabajo

Realiza su trabajo sin exposición a riesgos significativos.

## IX. Perfil de Contratación

<b>Estudios Formales Requeridos</b> <i>(media, secundarios, grado, especialización, maestría)</i>
Grado universitario en disciplinas de las ciencias económicas y sociales, o afines.
<b>Experiencia Laboral</b> <i>(tiempo acumulado requerido para desempeñar el puesto)</i>
Mínimo 5 años en su área profesional y 3 años en la banca múltiple.
<b>Conocimientos, Habilidades y Destrezas</b> <i>(herramientas, programas informáticos, técnicas, certificaciones, idiomas, etc.)</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dominio del funcionamiento del sistema financiero dominicano y de las operaciones y negocios de la Banca Múltiple.</li><li>• Amplios conocimientos de las leyes, reglamentos, políticas, normas y procedimientos nacionales e internacionales aplicables a la Banca Múltiple.</li><li>• Buenos conocimientos sobre sistemas de información financiera.</li><li>• Dominio de las herramientas de Microsoft Office.</li></ul>

<b>Competencias</b> <i>(generales y específicas)</i>	
<b>Generales</b>	<b>Específicas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Colaboración</li><li>• Calidad de Trabajo</li><li>• Comunicación</li><li>• Responsabilidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• Productividad</li><li>• Integridad</li><li>• Innovación</li></ul>

### **3.2 Ventajas y desventajas del modelo y sistema de gestión por competencias en la banca comercial.**

La comparación del modelo tradicional de selección de personal con el modelo de selección estratégica indica que este último es muy superior desde distintos razones que justifican esta idea.. Sin embargo, un analisis crítico del modelo debería mostrar también cuales son sus potenciales desventajas o limitaciones frente al modelo tradicional.

De este modo, si se desea tomar decisiones puedan evaluar las ventajas como las de que ventajas les ofrece la selección estratégica y, finalmente, optar por un modelo que satisfaga la necesidad.

Manuel Macias (2016), indica que la Gestión por Competencias ofrece su valor, en la maximización del rendimiento del empleado logrando, al mismo tiempo, que éste se sienta valorado, en el sentido más extenso , y motivado en el cumplimiento de sus tareas profesionales.

El modelo y sistema de selección por competencias en la banca comercial provee a la banca comercial las siguientes ventajas:

1. Herramienta eficaz para la gestión del cambio y la mejora de la gestión.
2. Implantar el modelo de gestión por competencias facilita la evaluación continua del desempeño de forma generalizada.
3. Alinear las competencias específicas y genéricas demandadas por la empresa con las detenidas por el trabajador , integra los objetivos de la organización con los de la persona.

4. Alinear las competencias específicas y genéricas demandadas por la empresa con las detenidas por el trabajador, integra los objetivos de la organización con los de la persona .
5. Además, el desarrollo profesional es consecuencia de la gestión integral de recursos humanos por competencias que comprende desde la descripción de puestos de trabajo, selección, evaluación del desempeño, hasta llegar a la promoción profesional.

Fernandez (2010) puntualiza otras ventajas que uno puede pretender obtener de la implantación de un sistema de gestión por competencias: racionalidad, sentido y coherencia para un conjunto de políticas y procesos de las áreas de gestión de personas que en muchas ocasiones se muestran inconexas y dudosamente alineadas con las estrategias de la organización.

- 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.
    - Requiere la integración con otros procesos de la función de recursos humanos tales como:
      - ✓ La formación
      - ✓ La planificación de plantillas
      - ✓ La promoción y el desarrollo de personal
      - ✓ La evaluación del desempeño
  - ✓ Requiere una mayor variedad de instrumentos de selección

Las principales desventajas según Salgado (2003).

- ✓ Mayor exigencia y rigor metodológico.
- ✓ Requiere profesionales competentemente formados.
- ✓ Reduce la “latitud” (libertad) de la dirección en la toma de decisiones.
- ✓ Requiere la integración con otros procesos de la función de recursos humanos, tales como la formación, la planificación de plantillas, la promoción y el desarrollo de personal, y la evaluación del desempeño.
- ✓ Requiere una mayor variedad de instrumentos de selección.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Analizar sobre los beneficios de invertir en el proceso de selección y desarrollo efectivo del personal en base al uso métodos de selección por competencias es fundamental.

El costo de no seleccionar o elegir un candidato para un puesto específico es alto y más crítico cuando se trata de un puesto para niveles de mandos medios o gerenciales, lo justifica lo que se invierta para contar con los mejores colaboradores en la organización.

En este mismo sentido las empresas con planeación estratégica y un modelo de gestión por competencias pueden sentar las bases teóricas sobre competencias o aceptar asesoría externa de empresas especialistas en el tema, sin embargo siempre se debe adaptar a cada organización en particular.

En el caso de la banca comercial, para que exista un sistema de selección basado en la gestión por competencias debe haber un compromiso real y efectivo por parte de la asamblea rectora o la alta gerencia, además en ésta debe tributar el cumplimiento de los lineamientos de la organización y las normativas de la superintendencia de bancos, que es el organismo regulador de las instituciones bancarias.

En este mismo sentido se recomienda que antes de implementar este sistema se aseguren de que el departamento de gestión humana cuente con el personal adecuado y preparado para implementarlo, además de que posea las

herramientas necesarias para gestionar según el modelo ejemplo un presupuesto aprobado para capacitar a su personal en relación al tema, un sistema de evaluación innovador y efectivo para la aplicación de pruebas psicométricas basadas en competencias, que dentro de sus políticas de reclutamiento se establezcan plazos específicos para la entrega de la terna, y ante todo, la aprobación de parte de la alta gerencia proceder con la implementación.

También la empresa puede contratar una firma consultora experta en gestión por competencias, que pueda introducirla de manera sutil al modelo de selección por competencia.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alles Martha Alicia (2002). Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencia. Ediciones Granica S.A Buenos Aires, Argentina.
2. Alles Martha Alicia (2003). Dirección de Preguntas. Gestión por competencia.
3. Alles, M. (2007). Selección por competencias. Granica: Buenos Aires.
4. Alles, M. (2008). Selección por competencias. Granica: Buenos Aires.
5. Alles Martha Alicia (2009). Nuevo Enfoque Diccionarios de Competencias .La Trilogía.
6. Alles, M. (lunes de Junio de 2011). *www.marthaalles.com*. Obtenido de Martha ALles, Capital Humano.: <http://www.marthaalles.com/notas-rrhh-competitividad-y-gestion.php>
7. destinopais. (09 de junio de 2015). *destinonegocio.com*. Recuperado el 05 de julio de 2016, de *destinonegocio.com*:  
<http://destinonegocio.com/gestion/entiende-la-importancia-del-gerente-para-el-crecimiento-de-la-empresa>.
8. Fernández, C. E. (28 de Septiembre de 2012). *www.academia.edu*. Recuperado el 23 de julio de 2016, de *www.academia.edu*:  
[http://www.academia.edu/6716217/Los\\_subistemas\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_RR.HH](http://www.academia.edu/6716217/Los_subistemas_de_Recursos_Humanos_RR.HH)

9. Frigo, E. (11 de Julio de 2015). *forodeseguridad*. Obtenido de [www.forodeseguridad.com](http://www.forodeseguridad.com):  
<http://www.forodeseguridad.com/artic/admin/5211.htm>
10. Layne, E. (01 de julio de 2016). *la voz de houston*. Recuperado el 03 de 07 de 2016, de la voz de houston: <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-empleado-operativo-7644.html>.
11. Montes, R. R. (17 de julio de 2016).  
<http://unjfsc.academia.edu/RomyRomeroMontes>. Recuperado el 17 de julio de 2016, de <http://unjfsc.academia.edu/RomyRomeroMontes>:  
<http://unjfsc.academia.edu/RomyRomeroMontes>
12. Robbins, S. (2005). *Administracion*. Peason.
13. Saldivar, M. R. (15 de julio de 2013). *degerencia.com*. Obtenido de [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com):[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_gerente\\_de\\_hoy\\_en\\_una\\_empresa\\_exitosa](http://www.degerencia.com/articulo/el_gerente_de_hoy_en_una_empresa_exitosa).
14. *www.definicion.com*.(3 de julio de 2011). Recuperado el 2016, de [www.definicion.com](http://www.definicion.com): [www.definicion.com](http://www.definicion.com).
15. Chiavenato, (2002). *Gestión del Talento Humano*.
16. McGraw-HILL INTERAMERICANA, Bogotá, Colombia.
17. Mondy y Noe, (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación,
18. *Psicólogos Empresariales*. (2010). Assk Internacional, Rep. Dom./Centro de Estudios Financieros (CEF), España.

19. Queliz y Peguero, (2009). Estudio sobre Propuesta de un Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal basado en Competencias para la empresa V & G Construction. Rep. Dom. Universidad Católica de Santo Domingo. D.N.

# ANEXOS

## GUÍA DE ENTREVISTA

Nombre: \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_

Lugar donde trabaja: \_\_\_\_\_

Departamento donde laboras: \_\_\_\_\_

### Preguntas introductorias:

¿En qué fecha ingresaste a la empresa?

### Acerca de la difusión:

1- Cual es la posición que usted ocupa en la empresa?

Desempeñas o has desempeñado la función de reclutamiento y selección del personal para niveles mandos medios y gerenciales?

2- ¿Qué modelo de selección utilizas para la selección del personal; el modelo de selección tradicional o el modelo por competencias?

3- ¿Qué modelo de selección utilizas, las Entrevistas por Competencias, las Simulaciones, Dinamicas de Grupos, el Assessment Center?

4- Indique tres ventajas del procesos de selección por competencias?

5- Indique tres desventajas del procesos de selección por competencias?

6- Exponga cual es la diferencia entre el modelo de selección tradicional y el modelo por competencias para la selección de su personal.

7- Razones por las que consideras que trabajar con el modelo de selección por competencia es mas eficaz que el modelo tradicional.

8- ¿Recomendaría usar el modelo por competencia para el uso sus procesos de selección del personal?

9- Explica porque, recomienda el modelo de selección por competencias?