



FACULTAD DE POSTGRADOS

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO MENCION EN
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**PLAN DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA LOS
CARGOS DE ASESOR INTEGRAL DE NEGOCIOS Y ASISTENTE DE NEGOCIOS
EN BANCO DESARROLLO DE LOS PUEBLOS S.A. CODESARROLLO 2022**

**Profesor
Daniel Montalvo Figueroa**

**Autor (a)
YOLANDA ESPEJO
LUZ EIDY ORTIZ**

QUITO - 2022

RESUMEN

Las competencias son habilidades y conocimientos que impactan en el trabajo, es por esto, que actualmente en el área de recursos humanos, la selección de personal por competencias se ha convertido en una herramienta esencial para encontrar personal de alto desempeño para un cargo. Gracias a la selección por competencia y con las herramientas adecuadas se logra obtener información para definir los perfiles adecuados para un área de la institución.

Por otro lado, a través de la aplicación de un proceso de selección por competencia, podemos evaluar y elegir el candidato idóneo con habilidades necesarias para el cargo a desempeñar. En el desarrollo de esta investigación se logró detectar las competencias apropiadas para los cargos de asesor integral de negocios y asistente de negocios en Banco Desarrollo de los Pueblos S.A. Codesarrollo, con el objetivo de contar con colaboradores productivos y orientados al cliente, esto gracias a la implementación de herramientas de levantamiento de perfiles como la entrevista de incidentes críticos y el panel de expertos.

Con las herramientas ya mencionadas y el proceso mejorado en unas de sus actividades se trabajará en un despliegue de estas para el resto de los cargos de la institución, con el fin de que apoyados en los indicadores organizacionales se pueda llevar a todas las áreas y por ende a los todos los cargos de la organización a una selección por competencias.

ABSTRACT

Competencies are skills and knowledge that impact work. Currently in human resources, the selection of personnel by competencies has become an essential tool to find high performance personnel for a position. Thanks to the selection by competence and with the appropriate tools, it is possible to obtain information to define the ideal profiles for a specific area of the institution.

In the development of this research, it was possible to detect the appropriate competencies for the positions of “Integral business advisor” and “Business assistant” at the “Banco Desarrollo de los Pueblos S.A. Codesarrollo”. The goal was to have productive and customer-oriented collaborators. This was made possible thanks to the implementation of profiling tools such as the critical incident interview and expert panel.

With the tools already mentioned and the improved process in one of its activities, we will work on the deployment of these strategies for the rest of the positions at the institution. Supported by the organizational indicators, we can transform the selection process of the entire organization to be based on competences.

INDICE DE CONTENIDO

1.	<i>INTRODUCCIÓN</i>	6
1.1	Contexto del entorno interno de la organización	6
1.2	Contexto del entorno externo de la organización	8
1.3	Problema de investigación	11
2.	<i>REVISION DE LITERATURA</i>	11
2.1	MARCO CONCEPTUAL	11
2.2	ANTECEDENTES TEORICOS DEL PROBLEMA	18
3.	<i>IDENTIFICACION DEL OBJETO DE ESTUDIO</i>	19
4.	<i>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i>	19
4.1	IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	19
4.2	EFFECTOS DEL PROBLEMA	19
4.3	CAUSAS DEL PROBLEMA	20
4.4	ESCENARIO DEL PROBLEMA	20
5.	<i>OBJETIVO GENERAL</i>	20
6.	<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	20
7	<i>METODOLOGIA</i>	21
7.1	Tipo de investigación	21
7.2	Modalidad de investigación	21
7.3	Métodos de investigación	21
7.4	Población y muestra	22
7.5	Instrumentos de investigación	22
7.6	Procesamiento de datos	22
7.7	Protocolo de investigación	23
8.	<i>RESULTADOS</i>	24
8.1	Resultado del objetivo 1:	24
8.2	Resultado del objetivo 2:	27
8.3	Resultado del objetivo 3:	29
9.	<i>DISCUSION</i>	30
10.	<i>CONCLUSIONES</i>	31
11.	RECOMENDACIONES	31
12.	<i>REFERENCIAS</i>	32

INDICE DE FIGURAS:

Figura 1: Matriz de Procesos	7
Figura 2: Organigrama Área de Desarrollo Organizacional	8
Figura 3: Aspectos por considerar para elegir el mejor talento.....	15
Figura 4: Valores que distinguen de la competencia	16
Figura 5: Elementos clave de la selección de personal	18
Figura 6: Proceso de selección actual	27
Figura 7 Proceso de selección actividad 19.....	28
Figura 8: Indicadores del proceso de selección.....	30

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Perfil de competencias de asesor integral de negocios	25
Gráfico 2: Perfil de competencias asistente de negocios	26

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparación de competencias Asesor Integral de negocios	25
Tabla 2: Comparación de competencias asistente de negocios	26

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto del entorno interno de la organización

En el año 1970 se crea el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), el primer fondo de crédito para comunidades rurales pobres del Ecuador que luchan contra la pobreza y la usura. Tras varios años de trabajo, en 1998 el Grupo Social FEPP promueve la constitución de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Desarrollo de los Pueblos Ltda.”, CODESARROLLO, para participar en el mercado financiero desde una perspectiva incluyente y con una opción preferencial hacia la gente de bajos recursos económicos. CODESARROLLO refuerza sus líneas de acción en las finanzas populares al servicio del crecimiento integral de las personas, las familias y las comunidades. Ha realizado alianzas estratégicas con sus socios (Cooperativas, Estructuras Financieras Locales, Bancos Comunales, Cajas Rurales) e instituciones de la sociedad civil para brindar servicios ágiles y justos a aquellas personas y comunidades que no acceden al mercado financiero formal tradicional.

El 1 de marzo de 2014, la cooperativa se convierte en el Banco “Desarrollo de los Pueblos S.A” CODESARROLLO y plantea su accionar manteniendo su slogan “Invertimos en Humanidad”. Codesarrollo. Información interna Codesarrollo

MISIÓN

Somos un Banco con inspiración cristiana y visión social que ofrece productos y servicios financieros de calidad, para crear condiciones de vida más humanas, contribuir a disminuir la pobreza, fomentar el desarrollo local sostenible, la inclusión financiera y el fortalecimiento de las Finanzas Populares y la Economía Social y Solidaria (CODESARROLLO, 2022).

VISIÓN

Ser el Banco líder de las finanzas solidarias del Ecuador, innovador, sólido y al servicio de la economía popular y solidaria. En consecuencia, a la misión institucional Codesarrollo cuenta con varios productos y servicios siendo el principal producto el microcrédito para la sostenibilidad y desarrollo de nuestros clientes y crédito para las estructuras financiera locales de la economía popular y solidaria, orientada al desarrollo de las finanzas populares (CODESARROLLO, 2022).

Codesarrollo cuenta con una estructura sólida y estable trabajando y coordinando con todos los grupos de interés como cliente interno y externo, organizaciones sociales, estructuras financieras locales y solidaria y proveedores, siendo un circuito importante para la sostenibilidad de la institución. Con esta estructura sólida codesarrollo brinda servicios al público en general tales como recaudación de servicios, remesas, SUPA (Sistema de Pensiones Alimenticias), pago de bono de desarrollo humano, garantías bancarias, cuenta con cajeros automáticos (CODE) enlazados a BARED, banca electrónica, inversiones a plazo fijo.

Para la operatividad de la institución el Banco tiene un fuerte contacto con proveedores que brindan servicio de internet, comunicación y nexos con instituciones que ejercen como caja de compensación como el Banco Central del Ecuador. También es importante conocer y reconocer a sus principales competidores; que por el enfoque de su misión ha sido un trabajo arduo de construir credibilidad confianza en sus clientes y poder sobresalir ante las cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional.

Codesarrollo mantiene una gestión organizacional por procesos con cuatro enfoques; detallados en el siguiente gráfico:



Figura 1: Matriz de Procesos

Fuente: (CODESARROLLO, 2022)

La Gestión de Talento Humano se encuentra dentro del área de desarrollo organizacional quien direcciona tres gestiones:

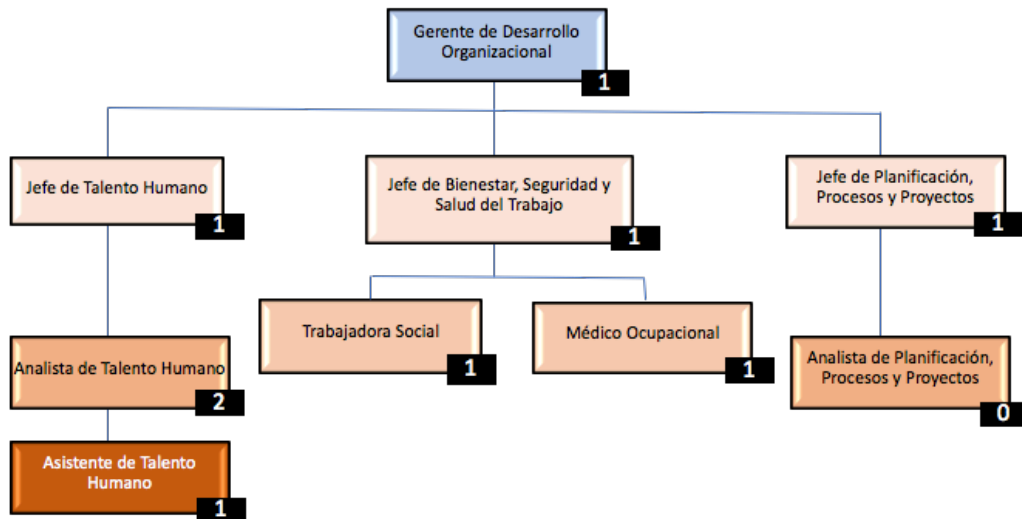


Figura 2: Organigrama Área de Desarrollo Organizacional

Fuente: (CODESARROLLO, 2022)

1.2 Contexto del entorno externo de la organización

En relación con el entorno económico financiero, la pandemia COVID-19 ha impactado de gran manera en la economía mundial, las perspectivas de crecimiento han disminuido notablemente en las principales variables macroeconómicas como la producción, el empleo, el ingreso, las ventas, la pobreza.

Según la cámara de la industria de la producción, el 32,7% de la población tuvo un empleo adecuado, mientras que el empleo en condiciones no adecuadas se ubicó en el 62%. Este porcentaje equivale a la suma del subempleo, otro empleo no pleno y empleo no remunerado. En marzo de 2022 el desempleo alcanzó el 4,8% de la PEA, frente al 4,9% del mismo período del año anterior. El grupo etario más afectado por el desempleo se ubica entre los 18 y 29 años con una tasa del 8,8%. A su vez, cinco de cada 10 personas en desempleo se ubican en este rango de edad (Cámara de Industrias y Producción, 2022).

Para Ecuador las previsiones económicas muestran que la cartera mantiene su tendencia de crecimiento, mientras que los depósitos presentan leve contracción en

junio 2022, y dados los acontecimientos del mes, la liquidez del sistema se aprieta pasa de 28.6% en diciembre 2021 a 23.2% con cierre a junio 2022.

Otro factor para tener presente es que la inflación anual a junio 2022 es 4.2% – la más alta desde 2015 – con fuerte impacto en los productos agrícolas, lácteos, proteínas (afectados por las paralizaciones de junio) y trigo, aceite, cereal (afectados por la guerra en Ucrania – Rusia). Esta alta inflación va a afectar en menor demanda de consumo de los hogares.

Por otra parte, los depósitos caen US\$ 118 millones en junio 2022, su saldo actual US\$ 40,930 millones en Bancos, su variación en los últimos 12 meses es positiva 7.8%. En este I semestre de 2022, se observa reducción de US\$ 276 millones que representa -0.67%, mientras que en mismo periodo de año anterior crecieron 1.22%. En cuanto a Cooperativas, sus depósitos han crecido 9.7% en 2022, con saldo US\$ 17,485 millones – representa 29.4% del sistema financiero privado (Mercapital, 2022).

En relación con el entorno político, el gobierno desde inicio de su mandato ha realizado esfuerzos en concretar alianzas que permitan integrarse acuerdos comerciales con otros países.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022) (Comisión Económica para América Latina) dio a conocer en su informe anual un crecimiento económico para el presente año de 2,7% promedio, en un contexto de fuertes restricciones macroeconómicas. Los países de América Latina y el Caribe tienen ante sí un panorama económico complejo en 2022 y en los años venideros.

La CEPAL proyecta que América del Sur crecerá un 2,6% (en comparación con un 6,9% en 2021), el grupo conformado por Centroamérica y México un 2,5% (en comparación con un 5,7% en 2021) y el Caribe —la única subregión que crecerá más que en 2021— un 4,7%, sin incluir Guyana (en comparación con un 4,0% en el año anterior).

La inflación, por su parte, ha seguido aumentando, colocándose en un promedio regional de 8,4% a junio de 2022, que equivale a más del doble del valor promedio registrado en el período 2005-2019. A nivel subregional, se observa que en junio de

2022 las economías de América del Sur presentaban en promedio el mayor nivel de inflación (8,8%), seguidas por las economías del grupo conformado por Centroamérica y México (7,5%) y las del Caribe de habla inglesa (7,3%). Esto ha derivado en que los bancos centrales aumenten sus tasas de política monetaria y reduzcan los agregados monetarios (CEPAL, 2022).

En el entorno socio cultural. Una de las características de los aspectos sociales en el Ecuador son las desigualdades sociales, en junio de 2022 la pobreza por ingresos a nivel nacional es de 25,0%, lo que representa una reducción estadísticamente significativa de 7,2 puntos porcentuales (p.p.) con relación a junio 2021. En el área urbana, la pobreza pasa de 24,2% en junio 2021 a 16,7% en junio 2022, una reducción estadísticamente significativa de 7,5 p.p. En el área rural la pobreza es de 42,9% en junio 2022, evidenciando una reducción no significativa estadísticamente de 6,3 p.p. en relación con junio 2021 (ENEMDU, 2022).

En relación con el Entorno tecnológico, El Ministerio de Telecomunicaciones (Mintel) de Ecuador pretende acelerar la implementación de la agenda nacional de transformación digital 2022-2025. Los objetivos específicos de la agenda son promover el despliegue de infraestructura tecnológica en todo el territorio nacional, fomentar la cultura digital y el uso de las TIC, motivar la transformación digital de los sectores productivos, disminuir la brecha de comunicación entre el Estado y la ciudadanía y estimular la interacción entre las entidades estatales, entre otras metas. La agenda cuenta con 7 ejes de trabajo: infraestructura digital, cultura e inclusión digital, economía digital, tecnologías emergentes para el desarrollo sostenible, gobierno digital, interoperabilidad y tratamiento de datos, y seguridad y confianza.

En cuanto a servicios de internet, Ecuador cerró mayo con 2,5 millones de líneas fijas y más de 10 millones de líneas de banda ancha móvil (Bnamericas, 2022).

En el entorno ambiental, uno de los desafíos más grandes del gobierno será avanzar con la transición ecológica. Aunque es un proceso que lleva tiempo, los expertos dicen que la transición se contradice con la política extractivista que se ha venido implementando.

Ecuador tendrá que cumplir con los compromisos que asumió en la COP26, como la creación de una nueva reserva marina en las Galápagos y la conservación del

Corredor Marino del Pacífico Este Tropical. Además, deberá superar varios retos como cumplir con el Acuerdo de Escazú y asegurar el acceso a la justicia ambiental y la protección de los defensores ambientales (Montaño, 2022).

Codesarrollo a pesar de las dificultades presentadas en el entorno sigue trabajando por un desempeño social y ambiental como prioridad para el año 2022 (CODESARROLLO, 2022).

1.3 Problema de investigación

Codesarrollo, a pesar de tener indicadores sostenibles presenta debilidad en el cumplimiento de metas comerciales, dando como resultados asesores de negocios con baja productividad llegando a un cumplimiento menor al 70%, sumado a esto la satisfacción del cliente llega al 76%. Estos dos factores han impactado fuertemente al cumplimiento estratégico del Banco que está enfocado a la productividad y desempeño con estándares superiores al 90%, así como una satisfacción del cliente, influyendo estos índices en la posesión como un Banco líder en las finanzas populares.

2. REVISION DE LITERATURA

2.1 MARCO CONCEPTUAL

Competencias

McClelland (1973) menciona que las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo.”

Una competencia es un grupo de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas que afectan una parte importante del trabajo (un rol o responsabilidad), que se correlaciona con el desempeño en el trabajo, que se puede medir con

estándares bien aceptados, y que se puede mejorar a través de la capacitación y el desarrollo (Lucia & Lepsinger, R., 1999) citado en (Marijani, 2017).

Faerman et al. (1990) indicaron que las competencias estaban asociadas con el conocimiento y las habilidades para implementar ciertas tareas o proyectos de manera efectiva. Para ser efectivo en una competencia en particular, uno debe ser capaz de lograr los resultados deseados de un trabajo con calificaciones específicas y atributos personales.

Los especialistas en recursos humanos vieron un conjunto de competencias como una herramienta para servir como un lenguaje común en toda la organización para planificar consistentemente al personal, realizar revisiones de desempeño y determinar el programa de capacitación (Kravetz, 2008).

Spencer y Spencer (1993) explicaban que las características subyacentes significaban que

La competencia es una parte bastante profunda y duradera de la personalidad de una persona causa o predice el comportamiento y el rendimiento" (p. 9) y referenciado al criterio significaba "la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal, medido en un criterio o estándar específico (p. 9).

Hoffmann (1999) resumió tres puntos en la definición de una competencia: (a) la calificación subyacente y los atributos de una persona, (b) los comportamientos observables y (c) el estándar de los resultados de desempeño individual.

Por otra parte, Wood y Payne (1998) plantearon 12 ítems como criterios básicos para el reclutamiento y la selección basados en competencias: comunicación, flexibilidad, orientación al logro, desarrollo de otros, orientación al cliente, resolución de problemas, trabajo en equipo, pensamiento analítico, liderazgo, construcción de

relaciones, habilidades de planificación y habilidades organizativas (Su Chin et al., 2012).

De acuerdo con Vargas (2016) en su artículo *Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio*. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización, realiza un análisis interesante acerca de la utilización del término competencia en el ámbito gerencial expresado en las definiciones anteriores y su significación desde una perspectiva psicológica. En este sentido destaca que las competencias:

- Son características permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizadas a más de una actividad.
- Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual (Hernández, 2016).

BEI (ENTREVISTA DE INCIDENTES CRITICOS)

The Behavioral Event Interview (BEI) es una adaptación de la entrevista de incidente crítico desarrollada originalmente por Flanagan (1954) y posteriormente elaborada por Dailey (1971) como se citó en (American Psychological Association, 2022)

BEI fue diseñado como la forma más flexible de descubrir las diferencias entre dos tipos de titulares de puestos: aquellos que han sido nominados por jueces expertos como sobresalientes (O) y aquellos que han sido nominados con menos frecuencia o no lo han hecho en absoluto (denominados típicos, T). Este enfoque se utiliza porque las personas están de acuerdo más fácilmente en quién es sobresaliente que en lo que los hace sobresalientes, y porque hacer que los jueces califiquen las características supuestamente relacionadas con el éxito (en lugar de calificar a las personas realmente exitosas) resulta en un criterio sesgado (American Psychological Association, 2022).

Selección de personal

Werther teoriza que la selección de personal se fundamenta en tres aspectos primordiales que son: el análisis del cargo o vacante a cubrir, la planificación que desea ejecutar los responsables de la selección del capital humano, y las personas con las características que necesita la empresa y quienes conforman la población objeto de selección (Werther & Keith, 2008).

En la misma línea de pensamiento, Cuesta define la selección de personal como el proceso mediante el cual una empresa escoge a los candidatos idóneos para determinados puestos o cargos. Esto se logra mediante la aplicación de ciertas técnicas, las cuales se escogen de forma específica para que sean las más efectivas a fin de encontrar al personal adecuado para dicho cargo o puesto. Además, El perfil buscado debe cumplir con las características requeridas para ejercer sus funciones presentes y futuras dentro de la organización (Cuestas, 2010).

Importancia de la selección de personal

La importancia de la selección de personal cubre diferentes ángulos en el funcionamiento de las empresas; cualquier organización necesita que todas sus áreas se desempeñen de la mejor manera y, como afirmaría Freddy Vega, de Platzi, las organizaciones son gente y por tanto su desempeño dependerá de tener en la nómina al personal idóneo para encargarse de una tarea específica. Realizar una selección de personal inadecuada de conduce a un desempeño por debajo del potencial de la organización. Una correcta selección incluso puede impulsar a la organización a un desempeño mejor y a alcanzar un mercado mayor.

Para Torres-Flórez et al. (2020) lo anteriormente dicho es correcto y añade que, para alcanzar el éxito en la selección del personal, no solo se requiere las destrezas del personal de Recursos Humanos, sino también todos aquellos responsables de las áreas relacionadas con la selección.

Por otra parte Prieto et al. (2021) va más allá de las competencias y actitudes que debe cumplir el talento humano seleccionado para dicho cargo o área de empleo, pues destaca que, dentro de las tendencias más actuales de selección de personal, es fundamental que dicha persona sea integrada no como un operario de ciertas

funciones dentro de la empresa sino más bien como un integrante orgánico dentro de la misma, esto motivado a la necesidad cada vez mayor de la organizaciones de explotar las ventajas competitivas de sus áreas y nichos de valor en función de su sostenibilidad en el tiempo. Por ello más que un técnico o un profesional, la selección del personal debe ver a sus empleados como colaboradores en función de su estrategia global.

Objetivos de la selección de personal

Dentro del proceso de selección de personal, es natural que el principal objetivo sea encontrar al candidato adecuado para la organización, con las características necesarias para favorecer el puesto disponible en la organización (Cera, 2021). Además, es importante definir otros objetivos necesarios para tener en cuenta cuando se selecciona personal:

- Encontrar el mejor talento para la organización

No es suficiente con encontrar a la persona que cumple con requisitos, también es importante encontrar personas que tengan afinidad con los valores de la organización, por lo que será necesario establecer cuál es la relación entre valores y habilidades profesionales, y también los aspectos de la persona. La figura 3 puede orientar en este objetivo, para encontrar la convergencia entre lo mencionado.



Figura 3: Aspectos por considerar para elegir el mejor talento

Fuente: Cera (2021)

- Buscar que el proceso de selección de personal sea eficiente y eficaz.

Este objetivo permite que la selección de personal se haga con el menor coste posible y que se garantice un proceso eficiente. Para ello los reclutadores pueden acompañar el proceso con herramientas tecnológicas que aporten en ciertas fases de la selección, para asegurar un proceso óptimo y rápido.

Existen diferentes herramientas informáticas que podrían ayudar en algunas fases del proceso de selección, pero, sin embargo, la experticia humana, podrá ser opción final para la elección de un candidato con valores adecuados para lo que se requiere en la organización.

- Transmitir una buena imagen de marca

El reclutamiento de personal es una buena oportunidad para promocionar la marca de la organización, para dar a conocer los valores y la calidad de servicio de la marca de la empresa. La filosofía de la empresa debe exponerse con altos estándares de humanidad, profesionalismo y ética laboral, para que la imagen corporativa sea referente en los entornos sociales y empresariales.



Figura 4: Valores que distinguen de la competencia

Fuente: Cera (2021)

Tipos de selección de personal

a) Reclutamiento interno.

Consiste en dar a conocer las vacantes de la empresa a los empleados, con el fin de que éstos puedan acceder a ellas a través de promociones o traslados dentro de la misma organización. Este proceso debe utilizarse por defecto, ya que favorece a la economía de la empresa, en recursos económicos y en el tiempo requerido para ello. Además, el candidato seleccionado tiene ya experiencia en su participación en la empresa, conoce la filosofía y la forma de trabajo, lo cual reduce la inversión en procesos de inducción (Bretones, 2008).

b) Reclutamiento externo.

Consiste en conseguir personal fuera de la empresa, dando a conocer al público general de las necesidades profesionales de la organización, lo cual puede tener como ventaja la incorporación de nuevas ideas, renovación e innovación para la empresa (Bretones, 2008).

Evaluación de la selección de personal

Llevar a cabo las evaluaciones al personal seleccionado es una tarea de gran importancia para la empresa, pues esto implica asegurar que el desempeño del nuevo cargo se esté realizando de la manera esperada.

Los elementos clave de un proceso de evaluación de desempeño se muestran en la figura 5.

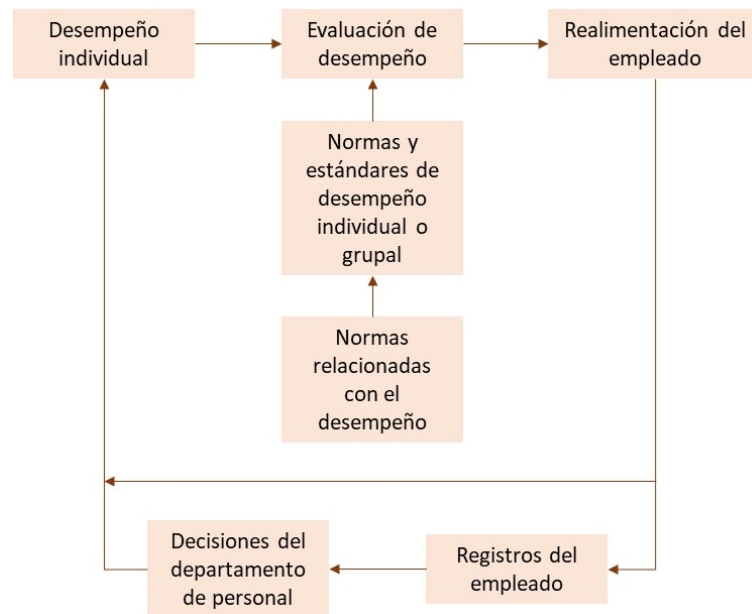


Figura 5: Elementos clave de la selección de personal

Fuente:(Werther & Keith,2008)

2.2 ANTECEDENTES TEORICOS DEL PROBLEMA

En investigación realizada para Bancamía S.A de México, menciona que los procesos de selección de personal son de importancia para el área de gestión humana con relación a todos los procesos. Para poder llegar a ser una empresa eficiente y competitiva es importante desarrollar una gestión de RR. HH, el cual garantice la disponibilidad de un personal capacitado, competente, actualizado y motivado hacia el trabajo productivo y comprometido con el futuro. El reto de las organizaciones apunta a estar en constante utilización de diferentes herramientas y estrategias para la selección del personal, por ende, se sugiere a la empresa Bancamía S.A (UNAD, 2022).

Por otra parte, Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo menciona que con el fin de poder crear un manual de perfiles por competencias para la inclusión laboral de personas con discapacidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo; se pretendió generar un cierto grado de orientación para que las personas encargadas realicen una correcta selección del personal, ya que cuenta con información para saber qué puestos son aptos para ser ocupados por personas con discapacidad y las actividades y riesgos de cada cargo (Ortiz, 2015).

También la universidad de Cotopaxi en uno de sus estudios menciona que 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 (Veintimilla & Velásquez, 2017).

3. IDENTIFICACION DEL OBJETO DE ESTUDIO

Esta presente investigación tiene como objeto, el estudio de la selección de personal por competencias para los cargos de asesor integral de negocios y asistente de negocios, de la institución financiera “Banco Desarrollo de los Pueblos SA” Codesarrollo.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

¿Cómo diseño un plan de selección de personal por competencias para los cargos de asesor integral de negocios y asistente de negocios en Banco Desarrollo de los Pueblos S.A. Codesarrollo 2022?

4.2 EFECTOS DEL PROBLEMA

Debido a la falta de una metodología de selección de personal por competencias, se ha generado una contratación de personal con baja adecuación del perfil, manteniendo un bajo desempeño del personal comercial que ha traído como efecto la baja colocación de microcréditos, incremento de la morosidad, también no existe crecimiento en la cartera de clientes generando indicadores de cumplimiento de un 68%, una satisfacción al cliente con un 78% y una alta rotación del 19%.

4.3 CAUSAS DEL PROBLEMA

Una de las causas principales que ocasionan los efectos antes mencionados, es la aplicación de una metodología de selección tradicional donde no existen parámetros que permita evaluar las competencias del cargo o las competencias actuales no están alineadas a lo esperado en el puesto de trabajo.

4.4 ESCENARIO DEL PROBLEMA

Una vez identificado causa efecto del problema, es importante diseñar un plan de selección basado en competencias que requieren los cargos, con el fin de contratar a los mejores candidatos, que, con sus competencias y conocimientos impacten directamente al crecimiento de la institución con el objetivo de lograr una mejora en el desempeño del área comercial. Esta mejora acarrearía el cumplimiento de metas comerciales, adecuada instrumentación del crédito, baja morosidad, mejora en la calificación de riesgo, mejora en la atención al cliente, desarrollo de un plan de carrera para potencial al personal; logrando así mejores indicadores económicos y lo más importante, el compromiso del personal.

5. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de selección de personal por competencias para los cargos de asesor integral de negocios y asistente de negocios en Banco Desarrollo de los Pueblos S.A. Codesarrollo 2022

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diseñar los perfiles por competencias para los cargos de asesor integral de negocios y asistente de negocios.
2. Mejorar el proceso de selección por competencia del Banco Codesarrollo.
3. Definir indicadores del proceso de selección del Banco Codesarrollo.

7 METODOLOGIA

7.1 Tipo de investigación

Descriptivo: este tipo de investigación permite analizar y revisar la situación actual del proceso de selección de personal en el área comercial en los cargos de asesor integral de negocios y asistente de negocios, con el objetivo de realizar las mejoras necesarias teniendo como base la importancia de las competencias y como, a través de estas se pueda seleccionar al mejor candidato.

Exploratoria: nos ayudara a investigar los conceptos afines a la selección de personal por competencia, siendo una fuente importante para diseñar un plan de selección que le permita al Banco contratar los mejores candidatos.

7.2 Modalidad de investigación

Para el presente proyecto vamos a trabajar con las siguientes modalidades

- **De Campo:** En esta fase se recopila la información a través del panel de expertos y las entrevistas de incidentes críticos realizadas a los colaboradores del área comercial de los cargos de asesor integral de negocios y asistente de negocios, con desempeño superior e inferior que nos permitirán conocer cuáles son las competencias ideales para los cargos.
- **Documental:** se profundizará en levantar las competencias adecuadas para los cargos de asistente de negocios y asesor integral de negocios a través de la metodología de Hay Mc/Ver, con estos resultados se compararán y se definirá las competencias apropiadas para los cargos.
- **Proyecto de desarrollo:** Se identificará las competencias necesarias y se aplicaran en el plan de selección de personal de Codesarrollo S.A.

7.3 Métodos de investigación

- **Método inductivo – deductivo:** con las referencias de los diferentes autores que nos brindan información sobre los temas de estudio, selección de personal por competencias además de los datos que nos brinda Codesarrollo S.A. se ha

logrado establecer un modelo de selección por competencia dando una solución al problema planteado.

- **Método analítico – sintético:** permite estudiar cada una de las competencias adecuadas para el plan de selección de personal por competencias para el área comercial y poder lograr una selección de acuerdo con los requerimientos de las áreas.

7.4 Población y muestra

Estudio de tipo cualitativo que no necesita cálculo de una muestra, sin embargo, se trabajara con un equipo identificado para formar un panel de expertos y con la entrevista de incidentes críticos (BEI), en los cargos establecidos.

7.5 Instrumentos de investigación

- **Observación:** con el apoyo de la persona responsable del área de Talento Humano, se revisará el proceso de selección de personal por competencia y cuáles son los instrumentos para el proceso.
- **Entrevista:** esta herramienta se aplicará a través de la entrevista de incidentes críticos (BEI).
- **Análisis de documentos:** revisión de descriptivo de perfiles actual de los cargos del área comercial.

7.6 Procesamiento de datos

7.6.1 Serán procesados con el sistema de Microsoft Office:

- **Microsoft Word:** a través de esta herramienta se realizará el plan de selección por competencia, su estructura, gráficos, entrevista de incidentes crítico (BEI) que nos ayuda a identificar la competencia necesaria para las áreas de estudio.
- **Excel:** en esta herramienta se utiliza para la realizar gráficos, información de la evaluación, reporte de frecuencias basado en las competencias encontradas.
- **Power Point:** con esta herramienta se presentará los resultados obtenidos de la investigación a los miembros del jurado.

7.7 Protocolo de investigación

Protocolo para cada objetivo específico

<p>1. Diseñar los perfiles por competencias para los cargos de asesor integral de negocios y asistente de negocios.</p>	<p>1. Definir el modelo de competencia a utilizar</p> <ul style="list-style-type: none">a. Analizar metodologíab. Revisar diccionario de Hay / McBer <p>2. Entrevista BEI</p> <ul style="list-style-type: none">a. Revisar la base de evaluación de desempeñob. Identificar a los trabajadores con desempeño superior y promedio.c. Diseñar el protocolo de entrevista de incidentes críticos.d. Enviar invitación para entrevistae. Generar reunión en teamsf. Aplicar protocolo de entrevista de incidentes críticos (BEI)g. Revisar la grabación y transcribir entrevistah. Identificar información codificablei. Codificación de competenciasj. Reporte de frecuenciask. Informe <p>3. Panel de expertos</p> <ul style="list-style-type: none">a. Notificar a los miembros para conformar el panel de expertos, el cual estará conformado por: Panel 1.- Asesor integral de negocios, jefe de agencia, coordinador zonal y/o gerente de negocios, talento humano Panel 2.- Asistente de negocios, jefe de agencia, jefe de operaciones, talento humano.
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> b. Diseñar protocolo panel de expertos c. Agendar reunión para levantamiento de información. d. Explicación del proceso. e. Aplicación del protocolo f. Levantamiento de competencias. <p>4. Definición de perfiles</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las dos herramientas. b. Definir el perfil de competencias para los cargos de asesor integral de negocios y asistente de negocios.
<p>2. Mejorar el proceso de selección por competencia del Banco Codesarrollo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Análisis del proceso actual 2. Ajuste del proceso 3. Enviar a revisión el proceso 4. Aprobación 5. Subir al intranet 6. Difusión del proceso
<p>3. Definir indicadores del proceso de selección del Banco Codesarrollo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1. Reunión de análisis con equipo del área de talento humano. 2. Establecer los indicadores del proceso de selección 3. Aprobación 4. Emisión al área correspondiente para medición trimestral.

8. RESULTADOS

8.1 Resultado del objetivo 1:

Diseñar los perfiles por competencias para los cargos de asesor integral de negocios y asistente de negocios.

COMPETENCIAS CARGO ASESOR INTEGRAL DE NEGOCIOS				
Entrevista de incidentes criticos	Nivel	Panel de expertos	Nivel	Comparación
Orientación al cliente	4	Orientación al cliente	4	✓
Orientación al logro	4	Orientación al logro	4	✓
Integridad	4	Integridad	4	✓
Pensamiento analítico	3			X
Identificación con la organización	3			X
Busqueda de información	4	Busqueda de información	3	✓
Impacto e influencia	5	Impacto e influencia	5	✓
Pensamiento conceptual	4	Pensamiento conceptual	4	✓
		Flexibilidad	4	X
		Iniciativa	3	X

Tabla 1: Comparación de competencias Asesor Integral de negocios

Interpretación: En esta tabla podemos observar las ocho competencias identificadas con cada herramienta (Entrevista BEI, panel de expertos) y comparar los resultados obtenidos para el cargo de asesor integral de negocios.

COMPETENCIAS	NIVEL
Orientación al cliente	4
Orientación al logro	4
Integridad	4
Pensamiento conceptual	3
Identificación con la organización	3
Búsqueda de información	4
Impacto e influencia	5
Iniciativa	3

Gráfico 1: Perfil de competencias de asesor integral de negocios

Interpretación: El gráfico nos enseña la definición final de las ocho competencias establecidas para el cargo de asesor integral de negocios.

COMPETENCIAS CARGO ASISTENTE DE NEGOCIOS				
Entrevista de incidentes críticos	Nivel	Panel de expertos	Nivel	Comparación
Orientación al cliente	5	Orientación al cliente	5	✓
Integridad	4	Integridad	4	✓
Trabajo en equipo	4	Trabajo en equipo	3	✓
Comprensión interpersonal	4			X
Impacto e influencia	3	Impacto e influencia	4	✓
Identificación con la organización	4			X
Desarrollo de interrelaciones	4			X
Busqueda de información	3	Busqueda de información	3	✓
		Pensamiento conceptual	3	X
		Iniciativa	2	X
		Orden y calidad	2	X

Tabla 2: Comparación de competencias asistente de negocios

Interpretación: La tabla muestra las ocho competencias identificadas con cada herramienta (Entrevista BEI, panel de expertos) y compara los resultados obtenidos para el cargo de asistente de negocios.

COMPETENCIA	NIVEL
Orientación al cliente	5
Integridad	4
Trabajo en equipo	4
Impacto e influencia	4
Desarrollo de interrelaciones	4
Búsqueda de información	3
Iniciativa	2
Orden y calidad	2

Gráfico 2: Perfil de competencias asistente de negocios

Interpretación: En este gráfico podemos observar la definición final de las ocho competencias establecidas para el cargo de asistente de negocios.

8.2 Resultado del objetivo 2:

Mejorar el proceso de selección por competencia del Banco Codesarrollo.

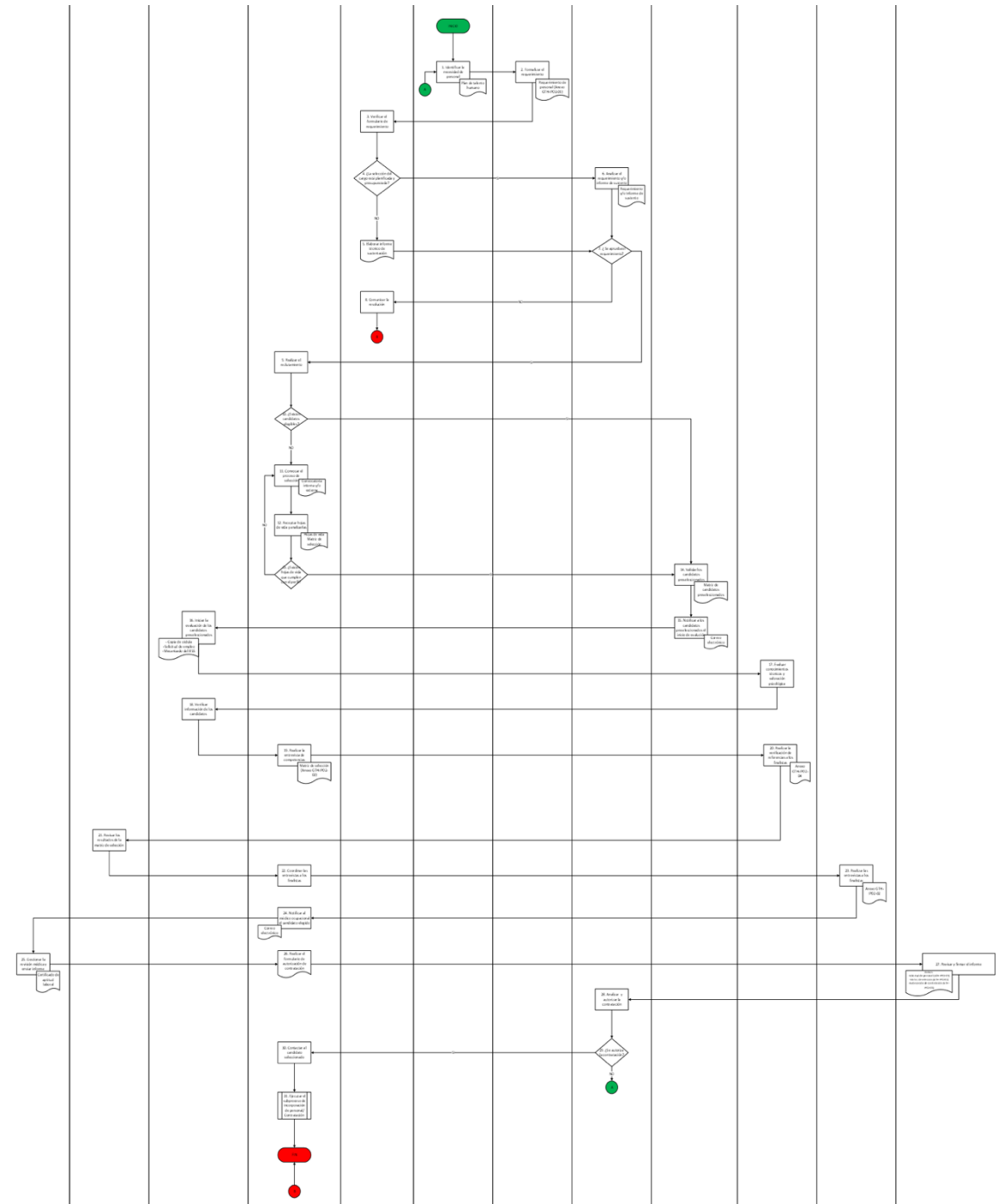


Figura 6: Proceso de selección actual

(CODESARROLLO, 2022)

Interpretación: en el flujograma se observa el proceso de selección vigente de Banco Codesarrollo, en el análisis se observa que el proceso está establecido correctamente, sin embargo, la forma como en la cual se aplica la actividad 19 es una oportunidad de mejora.

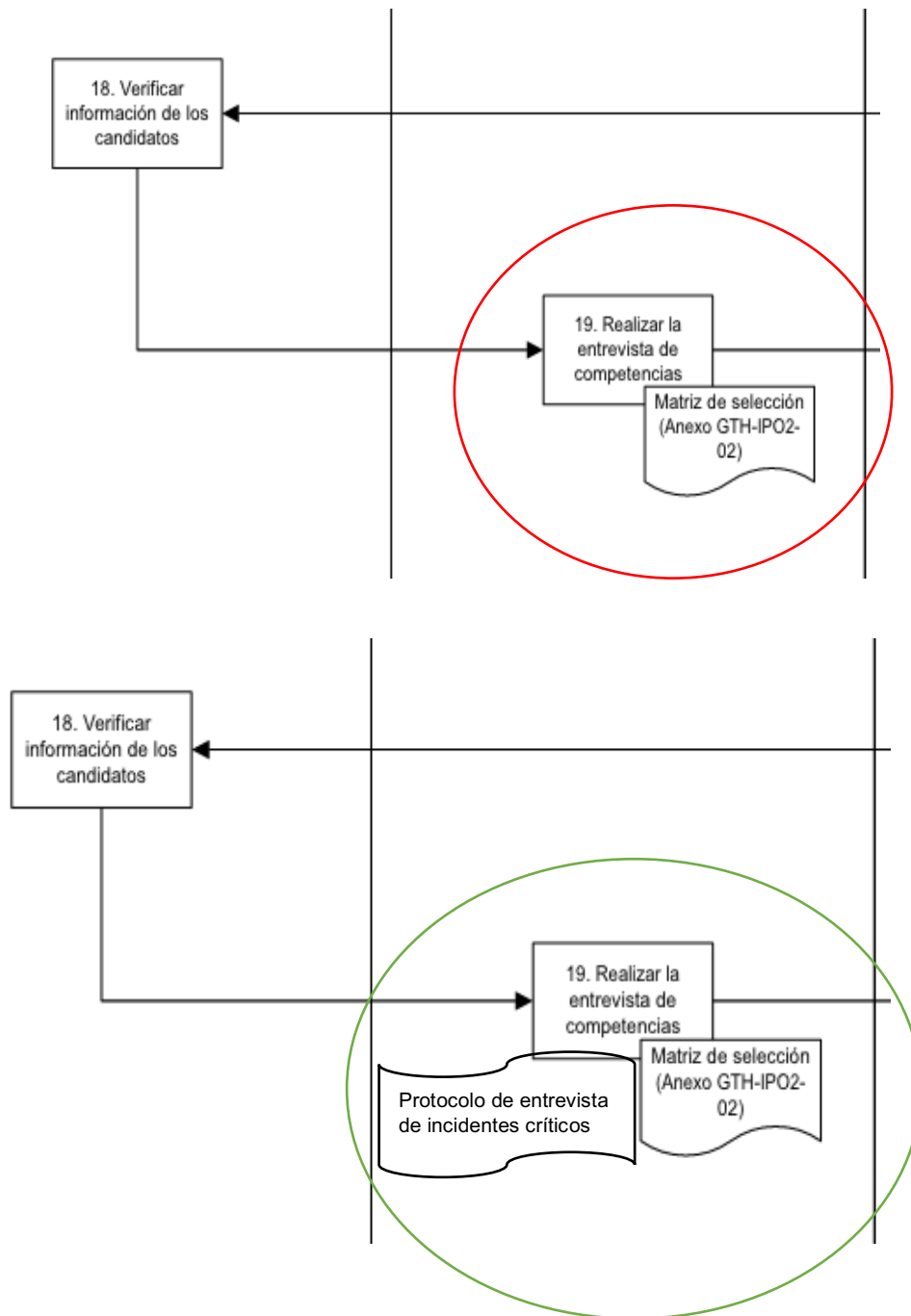


Figura 7: Proceso de selección actividad 19

Interpretación: estas dos figuras muestran, que la manera como se realiza la actividad 19 es una oportunidad de mejora donde incluyendo el protocolo de entrevista BEI se fortalecer la actividad.

8.3 Resultado del objetivo 3:

Definir indicadores del proceso de selección del Banco Codesarrollo.

NOMBRE DEL INDICADOR	Tiempo de provisión de Servicio de selección	Adecuación del perfil	Calidad de selección	Índice de Rotación
OBJETIVO	Conocer el tiempo que talento humano cumple con la entrega de personal a la línea de supervisión	Contratar al candidato con mayor adecuación al perfil del cargo requerido.	Conocer el porcentaje de contrataciones que superan el período de prueba	Identificar el nivel de rotación existente con el fin de planificar los procesos de selección
CÁLCULO	Fecha de entrega de la terna - fecha de recepción de requerimiento de personal	Experiencia 15% + Educación 10% + Perfil psicológico 15% + Entrevistas 10% + Entrevistas jefatura 30% + Referencias 5% + Test técnico 15%	Número de contrataciones con más de 90 días en el periodo de cálculo / Total de contrataciones en el periodo de cálculo	Número de personal salido / Total de trabajadores
METAS	20	95%	95%	15,%
UNIDAD	Días laborales	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
PERIODICIDAD	Mensual	Semanal	Mensual	Mensual
FUENTE DE INFORMACIÓN	Hoja de registro de Talento Humano	Matriz de proceso de selección	Evaluación periodo de prueba	Indicadores de la gestión de talento humano

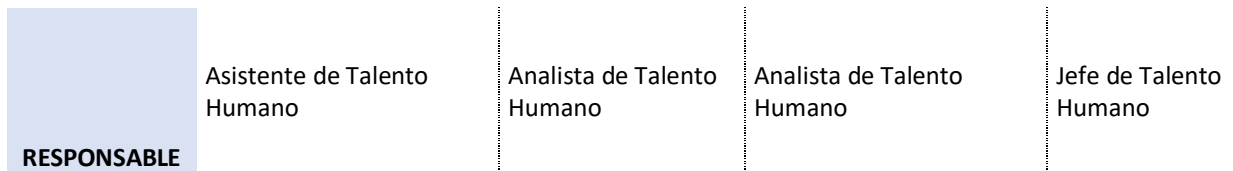


Figura 8: Indicadores del proceso de selección

Interpretación: En esta tabla observamos cuatro indicadores de gestión del proceso de selección que nos ayudará a verificar su eficiencia y eficiencia en su implementación.

9. DISCUSION

General

De acuerdo con McClelland (1998) la Entrevista de Incidentes Críticos BEI es la forma más flexible de descubrir las diferencias entre dos tipos de titulares de puestos: aquellos que han sido nominados por jueces expertos como sobresalientes (O) y aquellos que han sido nominados con menos frecuencia o no lo han hecho en absoluto (denominados típicos, T). Este enfoque se utiliza porque las personas están de acuerdo más fácilmente en quién es sobresaliente que en lo que los hace sobresalientes, y porque hacer que los jueces califiquen las características supuestamente relacionadas con el éxito (en lugar de calificar a las personas realmente exitosas) resulta en un criterio sesgado.

Particular

Una vez analizados los resultados de las herramientas implementadas, observamos que el panel de expertos y la entrevista de BEI demuestran una gran fiabilidad al detectarse coincidencia en la identificación de competencias que se levantaron en su aplicación, además existió el involucramiento del ejecutor del proceso y el que controla el proceso identificando ocho competencias y nos permitio analizar el proceso actual, dentificando actividades de mejora que fortalezca el plan de selección.

10. CONCLUSIONES

1. Las herramientas aplicadas permitieron identificar las nuevas competencias, con las cuales se mejoró el perfil de los cargos en estudio y establecer las competencias que aportan directamente a un desempeño superior.
2. Con esta investigación se obtiene un perfil centrado y valido, desde la comparación del desempeño superior y promedio a través de la entrevista de incidentes críticos (BEI), apoyándose también, en la información generada desde el panel de expertos.
3. El proceso de selección actual es el adecuado, sin embargo, en el análisis realizado se identifica una acción de mejora en la actividad 19, “entrevista por competencias” donde se puede implementar una metodología, protocolo o instrumentos que permitan evaluar adecuadamente las competencias del candidato y nivel de adecuación al cargo.
4. Los indicadores establecidos, ayudaran a realizar un seguimiento del proceso de selección, así como evaluar y gestionar medidas correctivas en caso de ser necesarias con la finalidad de optimizar tiempos y mejorar la calidad en la contratación.

11. RECOMENDACIONES

1. Dar continuidad a la implementación de las herramientas para el resto de los cargos de la organización, con el objetivo de levantar nuevos perfiles acordes a los requerimientos de los puestos de trabajo.
2. Para un óptimo uso de las herramientas de estudio, es muy importante capacitar y entrenar al equipo responsable del proceso.
3. Trabajar un plan de carrera para el personal de desempeño superior realizando un mapeo de movimiento de los cargos en estudio.
4. Continuar con la aplicación del proceso de selección, incluyendo una herramienta como la entrevista de incidentes críticos.
5. Evaluación continua al proceso de selección a través de los indicadores, con la finalidad de gestionar un proceso eficaz que permita cumplir con los requisitos demandados por el cliente interno..

12. REFERENCIAS

- Cámara de Industrias y Producción. (13 de Mayo de 2022). *Informe mensual del mercado laboral a marzo de 2022*. Obtenido de Cámara de Industrias y Producción: <https://www.cip.org.ec/2022/05/13/informe-mensual-del-mercado-laboral-a-marzo-de-2022/>
- Mercapital. (Junio de 2022). *MERCAPITAL. Casa de Valores. S. A.* . Obtenido de <https://www.mercapital.ec/es/blog/ecuador-cifras-de-liquidez-del-sistema-financiero-junio-2022/#:~:text=Los%20dep%C3%B3sitos%20caen%20US%24%20118,de%20a%C3%B1o%20anterior%20crecieron%201.22%25.>
- CEPAL. (2022). *CEPAL*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/acerca>
- ENEMDU. (2022). *Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo*.
- Bnamericas. (2022). Ecuador se propone agilizar agenda de transformación digital 2022-2025. *Bnamericas*.
- Su-Chin Hsieh, J.-S. L.-C. (2012). Analysis on Literature Review of Competency. *Semantic Scholar*.
- Hernández. (2016). Las reglas cambiantes de la Competitividad Global en el Nuevo Milenio. Las competencias en el Nuevo Paradigma de la Globalización. *Semantic Scholar*.
- American Psychological Association. (2022). Identifying competencies with behavioral-event interviews. 331.
- UNAD. (2022). *Propuesta de valor para mejorar los procesos de selección de personal con nuevas tendencias como Employer Branding en el Banco de las microfinanzas Bancamía S.A.*
- Ortiz. (2015). *Levantamiento de perfiles por competencias para selección de personas con discapacidad Aplicado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo*. Universidad del Azuay.
- Veintimilla, & Velásquez. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. *Redipe*.
- Hernández, V. (2016). Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*.
- Cuestas. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Torres-Flores, Sebastián, & González, H. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo gerencial*, 1-23.
- Valdovivo, P., Vázquez, P., & Muñoz, E. (2021). La importancia del proceso de selección de personal en el desarrollo de las políticas de gestión del talento humano en las PYMES colombianas. *Conocimiento Global*.
- Cera. (13 de abril de 2021). Objetivos del reclutamiento para alcanzar el éxito. *Appvizer*.
- Bretones. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. *Revista de Recursos Humanos*, 101-134.

- Montaño, D. (2022). *Los desafíos ambientales de Ecuador en 2022: una verdadera transición ecológica, implementar Escazú y mayores recursos para las áreas protegidas*. Obtenido de <https://es.mongabay.com/2022/01/desafios-ambientales-de-ecuador-en-2022/>
- CODESARROLLO. (2022). *Manual de funciones Codesarrollo*. Obtenido de https://www.bancodesarrollo.fin.ec/wp-content/uploads/2022/03/CODIGO_DE_ETICA_CODE SARROLLO_2022.pdf
- McClelland, D. (1973). *La medición de las competencias*. Obtenido de [https://www.gestiopolis.com/competencias-laborales-y-gestion-del-desempeno/#:~:text=Seg%C3%BAn%20McClelland%2C%20\(1973\)%20las,ellas%20est%C3%A9n%20asociadas%20con%20el](https://www.gestiopolis.com/competencias-laborales-y-gestion-del-desempeno/#:~:text=Seg%C3%BAn%20McClelland%2C%20(1973)%20las,ellas%20est%C3%A9n%20asociadas%20con%20el)
- Lucía, A., & Lepsinger, R. (1999). Arte y Ciencia de los Modelos de Competencia. *Revista Abierta de Ciencias Sociales*, 5(10). Obtenido de [https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2134499](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqw2orz553k1w0r45))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2134499)
- Marijani, R. (2017). Marco de competencias de liderazgo en el servicio público [PSLCF]: ¿Es el Santo Grial de la prestación de servicios? *Revista Abierta de Ciencias Sociales*, 5(10). Obtenido de [https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2134499](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqw2orz553k1w0r45))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2134499)
- Cámara de Industrias y Producción. (13 de Mayo de 2022). *Informe mensual del mercado laboral a marzo de 2022*. Obtenido de Cámara de Industrias y Producción: <https://www.cip.org.ec/2022/05/13/informe-mensual-del-mercado-laboral-a-marzo-de-2022/>
- Mercapital. (Junio de 2022). *MERCAPITAL. Casa de Valores. S. A.* . Obtenido de <https://www.mercapital.ec/es/blog/ecuador-cifras-de-liquidez-del-sistema-financiero-junio-2022/#:~:text=Los%20dep%C3%B3sitos%20caen%20US%24%20118,de%20a%C3%B1o%20anterior%20crecieron%201.22%25.>
- CEPAL. (2022). *CEPAL*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/acerca>
- ENEMDU. (2022). *Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo*.
- Bnamericas. (2022). Ecuador se propone agilizar agenda de transformación digital 2022-2025. *Bnamericas*.
- Su-Chin Hsieh, J.-S. L.-C. (2012). Analysis on Literature Review of Competency. *Semantic Scholar*.
- Hernández. (2016). Las reglas cambiantes de la Competitividad Global en el Nuevo Milenio. Las competencias en el Nuevo Paradigma de la Globalización. *Semantic Scholar*.
- American Psychological Association. (2022). Identifying competencies with behavioral-event interviews. 331.
- UNAD. (2022). *Propuesta de valor para mejorar los procesos de selección de personal con nuevas tendencias como Employer Branding en el Banco de las microfinanzas Bancamía S.A.*
- Ortiz. (2015). *Levantamiento de perfiles por competencias para selección de personas con discapacidad Aplicado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo*. Universidad del Azuay.

- Veintimilla, & Velásquez. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. *Redipe*.
- Hernández, V. (2016). Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*.
- Cuestas. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Torres-Flores, Sebastián, & González, H. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo gerencial*, 1-23.
- Valdovivo, P., Vázquez, P., & Muñoz, E. (2021). La importancia del proceso de selección de personal en el desarrollo de las políticas de gestión del talento humano en las PYMES colombianas. *Conocimiento Global*.
- Cera. (13 de abril de 2021). Objetivos del reclutamiento para alcanzar el éxito. *Appvizer*.
- Bretones. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. *Revista de Recursos Humanos*, 101-134.
- Montaño, D. (2022). *Los desafíos ambientales de Ecuador en 2022: una verdadera transición ecológica, implementar Escazú y mayores recursos para las áreas protegidas*. Obtenido de <https://es.mongabay.com/2022/01/desafios-ambientales-de-ecuador-en-2022/>
- CODESARROLLO. (2022). *Manual de funciones Codesarrollo*. Obtenido de https://www.bancodesarrollo.fin.ec/wp-content/uploads/2022/03/CODIGO_DE_ETICA_CODE SARROLLO_2022.pdf
- McClelland, D. (1973). *La medición de las competencias*. Obtenido de [https://www.gestiopolis.com/competencias-laborales-y-gestion-del-desempeno/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20McClelland%2C%20\(1973\)%20las,ellas%20est%C3%A9n%20asociadas%20con%20el](https://www.gestiopolis.com/competencias-laborales-y-gestion-del-desempeno/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20McClelland%2C%20(1973)%20las,ellas%20est%C3%A9n%20asociadas%20con%20el)
- Lucia, A., & Lepsinger, R. (1999). Arte y Ciencia de los Modelos de Competencia. *Revista Abierta de Ciencias Sociales*, 5(10). Obtenido de [https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2134499](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqw2orz553k1w0r45))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2134499)
- Marijani, R. (2017). Marco de competencias de liderazgo en el servicio público [PSLCF]: ¿Es el Santo Grial de la prestación de servicios? *Revista Abierta de Ciencias Sociales*, 5(10). Obtenido de [https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2134499](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqw2orz553k1w0r45))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2134499)