



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN LA
INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA MINIMIZAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN
UNA INSTITUCIÓN BANCARIA

**Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas Mención Planeación**

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, Planificación, Organización, Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autora:

Liliana Fernanda Ibarra Naranjo, Ing.

Director:

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

Ambato – Ecuador

Diciembre 2016

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA MINIMIZAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA

Informe de Trabajo de Titulación presentado ante la

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Sede Ambato

Por:

Liliana Fernanda Ibarra Naranjo

En cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de

Magister en Administración de Empresas

Mención Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados

Diciembre 2016

Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en la Inteligencia Emocional para minimizar la Rotación de Personal en una Institución Bancaria

Aprobado por:

Varna Hernández Junco, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Dr. Luis Eduardo Cevallos Terneus ,Mg.
Miembro Calificador

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Mg.
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Rogelio Altamirano Villarroel
Secretario General

Dra. Eleonor Virginia Pardo Paredes.Mg.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Diciembre 2016

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas Mención Planeación.

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en la Inteligencia Emocional para minimizar la Rotación de Personal en una institución bancaria.

Tipo de trabajo: proyecto de investigación

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autora: Liliana Fernanda Ibarra Naranjo, Ing

Director: Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Mg

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Resumen Ejecutivo

La actual investigación centra su interés en el problema detectado en las instituciones bancarias debido a la alta rotación de personal, de manera particular registrado en el área de cajas, lo cual conlleva altos costos de capacitación generado por el nuevo personal, afectando a la organización en áreas como la del talento humano, financiero, administrativo y operativo. Al tratarse de un tema con varios aspectos de relevancia, el presente proyecto de investigación y desarrollo propone una alternativa de solución en base al diseño de un modelo de gestión de talento humano, basado en la inteligencia emocional, con miras a minimizar la rotación de personal. Para ello se fundamentó bibliográficamente en autores notables como Goleman, Chiavenato, entre otros; también se levantó información de campo que contribuyó al mejor entendimiento de las variables del tema. Posteriormente, y una vez delimitada la solución al problema detectado con antelación, se procede a diseñar un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria con la visión de obtener como producto final un equipo de trabajo competente.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Liliana Fernanda Ibarra Naranjo, portadora de la cédula de ciudadanía N°. 180348705-5, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Liliana Fernanda Ibarra Naranjo, Ing.
180348705-5

Dedicatoria

Dedico este triunfo de mi carrera académica y profesional en primer lugar a Dios, fuente de amor, porque gracias a las bendiciones que derrama sobre mi puedo seguir sumando logros de relevancia a mi vida.

De igual forma se lo dedico a mi madre Gloria Naranjo Ruiz, que es mi ejemplo de perseverancia y tenacidad ante las adversidades, además de mi apoyo incondicional.

“El camino del éxito es tomar acción masiva y determinada. Recuerda que la verdadera decisión es medida por el hecho de haber tomado una acción. Si no hay acción no has tomado una decisión.”

Liliana Fernanda

Reconocimientos

Deseo extender mi más ferviente reconocimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por la oportunidad brindada, de la misma manera a los docentes que son los facilitadores de excelencia al impartir sus conocimientos y lineamientos de formación profesional y humana.

De manera especial a mi Director de tesis, Mag. Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, puesto que gracias su apoyo y supervisión he logrado concretar el presente trabajo de graduación.

Mi sincera y eterna gratitud.

Liliana Fernanda

Resumen

El actual trabajo investigativo está realizado de una manera técnica, analítica y crítica; comprende el desarrollo del tema establecido en referencia a un modelo de gestión del talento humano, basado en el manejo de la inteligencia emocional, de modo que se minimice la rotación del personal en una institución bancaria. Dicho enfoque se considera relevante en base a un problema usual detectado en las organizaciones bancarias, donde es frecuente la alta rotación de personal, sobretodo en el área de cajas; desembocando en altos costos de capacitación al nuevo personal. En efecto, el Talento humano se considera como el conjunto de dotes intelectuales de una persona, que consiste en la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior. Con respecto a la metodología de la desarrollada en la presente investigación se inicia con un estudio bibliográfico el cual permite la recopilación de diversas fuentes y aportes de los más notables representantes en materia de inteligencia emocional, gestión del talento humano, rotación de personal y demás contenidos de interés en cuanto al entorno de la investigación; de modo que se logre profundizar los conceptos y la relación directa con el área laboral; además se realiza el levantamiento de información de campo, mediante encuestas a actores directos que contribuyan al mejor entendimiento del problema detectado. En conclusión, y en base al desenvolvimiento del trabajo investigativo se construye un modelo de gestión de talento humano óptimo basado en la inteligencia emocional descrito por Goleman, tomando en cuenta los componentes propuestos en su estudio, de modo que sean aplicables en entidades bancarias para obtener como producto final un equipo de trabajo competente.

Palabras claves: Rotación del personal, talento humano, modelo de gestión, inteligencia emocional

Abstract

This study focuses on the problem detected in banking institutions due to the frequent rotation of staff especially noted in the area of tellers, which results in high training costs generated by the new staff and affects the organization in the human talent, financial, administration and operative areas. As this issue raises various relevant aspects, this research and development project proposes a solution alternative aimed at minimizing staff rotation. Information is gathered in one of the banking institutions using two instruments which are the structured interview with the tellers and field observation which contributed to better understanding of the idea to be defended for the development of the study. It is bibliographically grounded in prominent authors such as Goleman and Chiavenato, among others. The research process is carried out following descriptive methodology and a SWOT diagnosis where the generated impact is analyzed. The solution to the problem proceeds using a human talent management model based on emotional intelligence in order to minimize staff rotation in one of the banking institutions with the vision of obtaining a competent work team as a final product. An internship and instruments have also been provided along with training sessions to raise awareness.

Key words: human talent management, emotional intelligence, staff rotation, competent work team.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras	xiv
1. Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo	1
1.2. Descripción del documento	2
2. Planteamiento de la propuesta de trabajo	4
2.1. Información técnica básica	5
2.2. Descripción del problema	5
2.4. Formulación de meta	7
2.5. Objetivos	7
2.5.1. Objetivo General	7
2.5.2. Objetivos Específicos	7
2.6. Delimitación funcional	7
3. Marco teórico	9
3.1. Definiciones y Conceptos	9
3.1.1. Modelo de gestión (Variable Independiente)	9
3.1.2. Gestión talento humano	12
3.1.2.1. Talento humano	28
3.1.2.1.1. Planificación del talento humano	30
3.1.2.1.2. Administración del talento humano	31
3.1.3. Gestión por competencias	41
3.1.3.1. Competencias	44

3.1.3.1.1. Técnicas utilizadas para medir competencias	45
3.1.3.1.2. Clasificación de competencias	46
3.1.4. Inteligencia emocional	49
3.1.4.1. La Inteligencia Emocional (IE), en los equipos de trabajo (perfiles requeridos).	51
3.1.4.2. Clima organizacional	56
3.1.5. Rotación de personal (variable dependiente)	57
3.1.5.1. Reclutamiento del talento humano	59
3.1.5.2. Estado del Arte	66
4. Metodología	68
4.1. Diagnóstico	69
4.1.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	72
4.2. Análisis situacional en el área de cajas (proceso)	81
4.2.1. Diagnóstico Situacional al personal del área de cajas de la agencia del Banco de Pichincha de la ciudad de Latacunga.	82
4.2.1.1. Matriz de selección, clasificación FODA	82
4.2.1.2. Matriz de priorización FODA	84
4.2.1.3. Matriz FODA	89
4.2.1.3.1. Visión	90
4.2.1.3.2. Misión	91
4.2.1.4. Matriz de necesidades y alternativas de solución	92
4.2.1.5. Matriz de estrategias de cambio (FODA cruzado)	94
4.3. Método aplicado	97
4.3.1. Materiales y herramienta	98
4.3.1.1. Procedimiento	98
5. Resultados	99
5.1. Producto final del proyecto de titulación	99
5.1.1. Título	99
5.1.2. Institución Ejecutora	99
5.1.3. Beneficiarios	99
5.1.4. Ubicación	99

5.1.5. Tiempo estimado para la Ejecución	100
5.1.6 Equipo Técnico Responsable	100
5.1.7. Costo	100
5.1.8. Antecedentes	101
5.1.9. Justificación	102
5.1.10. Descripción	103
5.1.11. Análisis de factibilidad	104
5.1.12. Administración.....	106
5.1.12.1. Plan de implementación del Modelo de Gestión de Talento Humano.....	106
5.2. Evaluación Preliminar.....	167
5.2.1. En la competencia personal	167
5.2.2. En la competencia social.....	168
5.3. Análisis de resultados	169
6. Conclusiones y recomendaciones	174
6.1. Conclusiones	174
6.2. Recomendaciones	175
REFERENCIAS.....	176
APÉNDICES.....	181
Resumen Final	192

Lista de Tablas

1. Modelos de Gestión, según algunos autores incluido Daniel Goleman.....	10
2. Características de la Evaluación de Desempeño del talento humano	17
3. Datos de identificación cajero/a	32
4. Actividades indicadores de gestión y clientes	33
5. Competencias	34
6. Competencias corporativas	34
7 Educación requerida	35
8. Capacitación adicional requerida	35
9. Conocimientos académicos.....	35
10. Conocimientos informativos requeridos	36
11. Destrezas específicas requeridas	37
12. Destrezas habilidades.....	37
13. Experiencia laboral requerida	38
14. Actividades de la posición	38
15. Factores de la inteligencia emocional	49
16. Inteligencia emocional (perfiles requeridos)	51
17. Rotación de personal.....	57
18. Motivos de la salida del personal.....	68
19. Matriz FODA del Banco del Pichincha (global).....	69
20. Matriz EFI Banco del Pichincha (personal de caja).....	72
21. Matriz EFE Banco del Pichincha	75
22. Matriz de estrategias de cambio (FODA cruzado)	75
23. Matriz de posición estratégica	78
24 Selección clasificación de aptitudes personales.....	81
25 Priorización Fortalezas.....	83
26 Priorización Oportunidades	84

27	Priorización Debilidades	85
28	Priorización Amenazas	86
29	Matriz FODA	87
30	Matriz de mecesidades y alternativa de solución.....	90
31	Matriz de estrategias de cambio (FODA cruzado)	92
32.	Equipo ejecutor responsable (propuesta)	98
33	Matriz de actividades implementación modelo de gestión	108
34.	Matriz de diagnóstico al interior de la institución	113
35.	Factores estratégicos	115
36.	Indicadores reclutamiento y selección del personal.....	118
37.	Clasificación de indicadores	118
38	Listado de actividades claves.....	121
39	Mediciónn de las escalas.....	122
40	Lista de actividades (1)	123
41	Lista de actividades (2)	124
42.	Modelo perfiles	125
43	Cinco componentes de la inteligencia emocional.....	134
44	Impacto social	141
45	Sencibilización emocional	150
46	Actitudes emocionales	151
47	Proyección estratégica organizacional de RRHH (recursos humanos).....	158
48	Actuación de la propuesta.....	162
49.	Matriz de valoración	166
50	Resultados logrados	171

Lista de Figuras

1. Talento individual = capacidades + compromiso + acción.....	21
2. Proceso de gestión del talento humano	22
3. Flujo del comportamiento relacionado	23
4. Modelo de gestión por competencias.....	24
5. Hábitos de conducta	41
6. Sistema integrado de gestión por competencias	42
7. Rasgos de la inteligencia emocional	54
8 Características del personal.....	68
9 Visión.....	88
10 Misión	89
11 Modelo gráfico.....	107
12. Necesidades y alternativas de solución.....	116
13. Matriz de estrategias de cambio.....	117
14. Modelo de gestión humana por competencias	133
15 Éxito profesional	170

Capítulo 1

Introducción

El presente trabajo, está enfocado en la propuesta de solución, determinada sobre un modelo de gestión, basado en el manejo de la inteligencia emocional, para minimizar la rotación del personal en una institución bancaria.

Por lo que, el cambio de perspectiva en la gestión de talento humano, empleado generalmente en las instituciones bancarias, conlleva una mejora en la situación de la organización, integralmente, y sobre todo en el aspecto de rotación de personal, considerado como un problema frecuente en organizaciones de esta índole.

Como sustento teórico, se presenta el análisis respectivo del modelo de gestión de talento humano, la inteligencia emocional y la rotación de personal, con los elementos de relevancia que se derivan de cada uno de estos, respectivamente. Cabe recalcar, que se ha tratado de dar un entendimiento minucioso determinado por los máximos expositores de cada uno de los temas, correlacionados con los factores principales de la investigación antes mencionados.

En efecto, y como parte de la metodología de investigación empleada, la interacción directa con los actores involucrados coadyuvará al despliegue de acciones en beneficio de la idea propuesta.

Los resultados obtenidos de la investigación desarrollada han sido parte primordial del planteamiento de las conclusiones y recomendaciones sobre el presente trabajo de investigación.

1 Presentación del trabajo

Encontrar el modelo de gestión óptimo y adecuado basado en el manejo de la inteligencia emocional, el cual está encaminado a minimizar la rotación del personal en una institución bancaria, es parte de la solución al problema detectado; de modo que se presenta al lector un

marco referencial, que ayudará a enfrentar el mencionado cambio en condiciones beneficiosas para los involucrados en el modelo de gestión propuesto.

Al determinar la relevancia del modelo de gestión de talento humano, dentro de una organización de servicios, la decisión de diseñarlo se plantea como un reto que involucra una inversión tanto económica como de tiempo, sin embargo es necesario y de valor imperioso para que el desenvolvimiento laboral y empresarial dentro de la organización se mejore de manera positiva.

En efecto se presenta al lector la manera de poder alinear la situación actual de sector bancario con lo esperado a futuro, entendiéndose que es un cambio sustancial y trascendente que dependerá de los protagonistas para que el cambio esperado funcione.

1.2 Descripción del documento.

El presente documento está compuesto de seis capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo 1. Introducción. En el primer capítulo se realizó la presentación del trabajo y la descripción del presente documento para tener una visión general de todo lo que abarca la investigación.

Capítulo 2. Planteamiento de la propuesta de trabajo. Este capítulo tiene que ver con el modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional y la manera de minimizar la rotación de personal en una institución bancaria, al desarrollar se presenta una visión general y adicionalmente se incluye la información técnica con la descripción del problema, las preguntas básicas y los objetivos que serán cumplidos y desarrollados a lo largo de la investigación.

Capítulo 3. Marco teórico. Se parte de la definición de conceptos que sustenta la investigación, que para entender mejor, se lo ha dividido en tres partes: la primera la explicación técnica del modelo de gestión, la segunda parte la base legal actualmente vigente que se aplica a lo descrito; finalmente en la tercera parte trata de la sustentación teórica vinculada a las variables que instituyen el tema de estudio.

Capítulo 4. Metodología, se describe detalladamente los métodos que se aplican en la investigación, los materiales y herramientas para terminar con la descripción de la población, posteriormente, se desarrolla el producto final/resultados, el diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional, con el objetivo de minimizar la rotación de personal en una institución bancaria.

Capítulo 5. Resultados, se plasman la esencia del estudio y el desarrollo de los objetivos propuestos. Una vez realizado el estudio de factibilidad del presente proyecto, se tiene información necesaria y suficiente que permite llegar a recomendar el diseño de un modelo de gestión basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal ante diferentes escenarios.

Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones. Este capítulo está destinado a la descripción de las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó con la investigación realizada.

Capítulo 2

Planteamiento de la propuesta de trabajo

Se propone utilizar la información del presente modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria; el caso de estudio que se ha aborda en el presente proyecto de investigación es la rotación del personal que actualmente presenta el Banco del “Pichincha” de la ciudad de Latacunga, en el área de cajas y autoservicio, misma que afectado principalmente en gastos por las constantes capacitaciones que se han realizado provocando que el cliente se sienta insatisfecho con el servicio, ya que al estar los nuevos empleados en su curva de aprendizaje realizan de forma más lenta las operaciones de cobro. Una organización puede contar con diversos avances tecnológicos y capital financiero necesario, pero si no cuenta con una adecuada política de recursos humanos (talento humano), la plantilla de empleados siempre estará ocasionando la rotación de personal.

Cuando un empleado talentoso se va para desarrollar otro trabajo, se ha llevado su conocimiento genérico y específico de la empresa (como sus servicios comerciales), y se observa que aumenta el capital humano de su nuevo empleador, al mismo tiempo que ha reducido el capital humano de su compañía anterior. La reducción de la rotación de personal puede simbolizar un ahorro importante para la organización, de igual forma el estilo de liderazgo del jefe inmediato tiene mucho que ver con la misma, le causará a la empresa una pérdida de productividad, así como de egresos afectando a la economía de la misma.

En el presente proyecto, se diseñó un modelo de gestión (Erico, 2006, pág. 89), basado en el manejo de “la inteligencia emocional del personal que permita minimizar la rotación del talento humano”, en beneficio de la banca y la administración. Dicho modelo se fundamenta en la propuesta de Daniel Goleman (Goleman, 1998, pág. 168), quien es uno de los autores más reconocidos que prioriza el manejo de la inteligencia emocional y quien a su vez, asevera que los que triunfan en la

vida no son quienes poseen un coeficiente alto sino sobre todo quienes saben manejar su temperamento.

En consecuencia, el modelo de gestión propuesto se basa en el manejo de la inteligencia emocional del personal, “apoya las iniciativas institucionales, mediante una mejor organización y selección para los puestos que deben ocupar” (Barroso, 2009, pág. 149) entendiendo las necesidades de los colaboradores. En este contexto, las instituciones bancarias requieren que los individuos desarrollen sus competencias laborales, “con la visión de ser efectivos y dominar los hábitos que determinan la productividad personal y laboral” (Gómez, E. , 2012, p. 137).

2.1 Información técnica básica

Tema: Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la Inteligencia Emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal:

Gerencia, Planificación, Organización, Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

2.2 Descripción del problema

La alta rotación del personal (renuncias por bajo control emocional), en la institución bancaria (Banco Pichincha) es un problema, y ha generado causas como: “El incorrecto proceso de selección, alto costo del proceso de selección, desmotivación del personal al no cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos en beneficio del crecimiento sostenido y sustentable de la institución; el talento humano” (Erico, 2006, p. 106). Cuando no puede controlar sus emociones, luchan internamente, debilitan su capacidad de trabajo, no piensan con claridad, y no se relacionan bien con

su entorno. Como resultado, da lugar a que los clientes internos decidan renunciar a su puesto de trabajo, esto ha ocasionado algunos efectos como el reproceso de selección (alto costo), capacitaciones (entrenamiento a nuevo colaborador), inestabilidad en el clima organizacional (poca integración y coordinación del grupo de trabajo), o del área en la que se produce la vacante. La imagen de la empresa se ve afectada con un alto índice de rotación.

Se justifica trabajar sobre el tema propuesto en el presente proyecto, por cuanto; “un modelo de gestión basado en el manejo de la inteligencia emocional del personal, coadyuvará a apoyar las iniciativas institucionales, mediante una mejor organización y selección para los puestos que deberán ocupar” (Barroso, 2009, pp.112,116). Entendiendo las necesidades de los colaboradores, en este contexto las instituciones bancarias requieren que los individuos desarrollen sus competencias laborales, con la visión de ser efectivos y dominar los hábitos que determinan la productividad personal y laboral, tomando en cuenta sus procesos emocionales, de forma que las personas disfruten de su trabajo y encuentren en la empresa o institución su propósito de vida. Según, Goleman (1998) afirma que: Inteligencia emocional, “nos dice que el éxito profesional de las personas no depende de su inteligencia, medida en términos de cociente intelectual, sino de su capacidad para afrontar determinadas situaciones de relacionarse con otras personas” (p.99). Y estas características de la persona, que definen su inteligencia emocional, son lo que nosotros llamaremos sus componencias clave.

¿Qué lo origina?

Causas

El incorrecto proceso de selección

Alto costo del proceso de selección,

Desmotivación del personal al no cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos

Efectos

El reproceso de selección (alto costo),

Capacitaciones (entrenamiento a nuevo colaborador)

Inestabilidad en el clima organizacional

¿Dónde se detecta?

En la constante búsqueda del personal y repetidas capacitaciones del talento Humano.

2.4 Formulación de meta

Diseñar un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en la Inteligencia Emocional que ayude a minimizar la rotación de personal en una institución bancaria.

2.5 Objetivos

2.5.1 Objetivo General.

Diseñar un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en la Inteligencia Emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria.

2.5.2 Objetivos Específicos.

- Enunciar y describir los fundamentos teóricos de la inteligencia emocional y la rotación de personal.
- Levantar información que permita conocer la frecuente rotación del personal de cajas en instituciones financieras.
- Construir los componentes del modelo de gestión de talento humano basado en la Inteligencia Emocional.

2.6 Delimitación funcional

2.6.1 Pregunta 1.

¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

El Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en la Inteligencia Emocional planteará alternativas que a futuro coadyuvarán a minimizar la rotación del personal en una institución bancaria, debido a que dentro de la estructura organizacional el departamento de recursos humanos se limita a reclutar, seleccionar y remunerar al personal, más no se preocupa en desarrollar el talento con el que cuenta cada cliente interno. A través de la inteligencia emocional, el modelo de gestión de talento humano permitirá la colaboración eficaz del personal para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos por los directivos.

Se motivará al desarrollo profesional del cliente interno en una institución bancaria, cooperando a la permanencia de éste en su puesto de trabajo, introduciendo nuevos talentos y habilidades en beneficio de la organización.

Se logrará identificar a los clientes internos que necesitan actualización o perfeccionamiento, así como la creación de políticas de recursos humanos, ofreciendo oportunidades de ascenso, de progreso y desarrollo personal, mejorando las relaciones humanas en el trabajo, estimulando y aumentando la productividad del personal.

2.6.2 Pregunta 2.

¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

El modelo propuesto no garantizará la permanencia del personal en las instituciones bancarias, puesto que pueden existir otros factores no contemplados en el presente estudio.

Capítulo 3

Marco teórico

3.1 Definiciones y Conceptos

3.1.1 Modelo de gestión (Variable Independiente)

El modelo gestión es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo; planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, a la vez permite en forma oportuna efectuar el proceso de inscripción, comunicación, seguimiento y facilitar el acceso a la información, de esta forma es posible tener una mirada global del fiel cumplimiento, de la ejecución del proyecto de los tiempos establecidos, asegurando la calidad comprometida; ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma.

Para que este modelo de gestión de talento humano sea operativo deberá definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no solo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales del banco de Pichincha de la ciudad de Latacunga, sino también para que el cliente interno construya la paz interna y desarrolle su relación intrapersonal y pueda interactuar de manera eficiente en su relación interpersonal con el cliente externo aumente nuevas prácticas, nuevas técnicas de armonización interna, etc.

La implantación de un modelo de gestión permite introducir mecanismos orientados a la renovación y adaptación a la realidad de una organización y al entorno en que se desarrolla su actividad, ya que un técnica de gestión ofrece pautas, estrategias y conocimientos para optimizar los métodos y los recursos en una entidad empresarial, abordando la gestión de la calidad y la rentabilidad.

3.1.1.1 Modelos de gestión según algunos autores, incluido Daniel Goleman

Después de haber realizado la Investigadora un análisis minucioso, ha considerado que existen diversos modelos, que previa adaptación pueden utilizarse en el ámbito de administrativo de talento humano. Los modelos de gestión de talento humano más difundidos que se ha utilizado dentro de los puestos de trabajo del personal son:

Tabla 1. Modelos de gestión según algunos autores

Modelos de gestión			
Nº	Autores	Año	Gestión
1	HAPER & LYNCH	1992	Este modelo ejecuta una previsión de necesidades e independencia a través de análisis y descripción de puestos, las curvas profesionales, la promoción, el clima y la motivación; el modelo tiene carácter descriptivo, ya que hasta entonces solo muestra las acciones relacionadas con la gestión de los recursos para conseguir su optimización en dinámica y operación.
2	WETHER & DAVIS	1996	Este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; plantea la interdependencia entre las actividades claves de los recursos humanos, incluye el entorno como base para establecer un sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad de

			operación de la gestión de talento humano.
3	ZAYAS	1996	Este modelo destaca el carácter sistémico de la gestión del talento humano; una interdependencia de organización, selección y desarrollo del personal, y el formado por el ser humano y las distintas interacciones que el mismo establece; a partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que con lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores.
4	CHIAVENATO, Adalberto	2000	Emplea los principales subsistemas de la moderna gestión del talento humano, se centra en seis: Subsistema de alimentación: incluye la investigación de mercado, de mano de obra, el reclutamiento y la selección, Subsistema de aplicación de TH, incluye análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimiento del personal. Subsistema de mantenimiento de TH incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registro y controles del personal. Subsistema de desarrollo de TH, incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo personal. Subsistema de control de TH, incluye el banco de datos, sistema de informaciones de TH y la auditoría de TH.

5	CUESTA	2005	Este modelo de GRH de diagnóstico, proyección y control, se centra en el flujo de personal, educación y desarrollo, sistemas de trabajo y compensación laboral.
6	GOLEMAN, Daniel	2008	Es el desarrollo de competencias de la Inteligencia Emocional y el empleo de dichas capacidades en la labor directiva o gerencial de una empresa generando entornos favorables en el campo de la motivación y concienciación del personal para mejorar u optimizar el mejor desempeño con el planteo de cuatro dominios genéricos a saber; autoconciencia, autogestión, conciencia social, gestión de las relaciones (Apéndice C. marco competencial de la Inteligencia Emocional).

Fuente: (Morris, 2012, págs. 95,104,110)

3.1.2 Gestión talento humano

La gestión que inicia actualmente en el nuevo milenio ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa, lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que provoca lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este gran desafío es la gestión por competencias, que va a profundizar en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, ayudando a elevar a n grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la institución o empresa.

La gestión de talento humano pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador. Según, Veras (2013) afirma que; “la gestión de talento humano es la forma como la organización libera, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización” (p.142).

Por lo expuesto por el autor, la investigadora considera que la gestión moderna de talento humano va más allá de la Administración, y está orientada a la Gestión y Administración de las Personas; este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio al ser proactivos en las mejoras, por lo cual detalla la investigadora en su ardua experiencia que se debería llevar los siguientes puntos.

- Que los objetivos departamentales o de los procesos de gestión sumen y apoyen el crecimiento sostenido del negocio.
- Establecer indicadores concretos para la medición para la medición de objetivos.
- Alineamiento total de los objetivos de cada departamento o procesos de gestión con los objetivos organizacionales.
- Enfoque de la dirección de Talento Humano hacia el desarrollo de los profesionales.
- Estudio competencial de todas las personas de la organización en el negocio

Para afrontar los nuevos cambios las organizaciones tendrán que desarrollar modelos de gestión participativos, que hagan desarrollarse a los empleados y que conlleve la automotivación de los mismos, estableciendo mecanismos de compromiso con los valores de la institución.

Muchas organizaciones entienden la importancia de la complejidad de esta tarea, por lo que emplean varios modelos de gestión de talento humano, en el cual invierten cantidades pecuniarias significativas, sin embargo esto no precisa un resultado efectivo.

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomine en las organizaciones; es contingente y situacional, pues depende de aspectos, como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

La gestión moderna de talento humano, se enfoca en el desarrollo de competencias, y comúnmente se basa en tres elementos, que se precisan a continuación:

a) **Selección.** Es la actividad en la cual se toman en cuenta solo personas que tengan las competencias requeridas por la organización.

La selección del talento humano para la conformación del personal es parte del proceso de contratación que generalmente las empresas ejecutan para cubrir las vacantes necesarias para su mejor funcionamiento, de modo que la selección se establece en la elección de él o los individuos pre destinados para el cargo adecuado.

La selección de personal, según Wayner (1997) afirma que:

Es un proceso como una serie de etapas que se utiliza ciertas técnicas, entre los diversos candidatos se escoge al más idóneo para el puesto, de acuerdo con las necesidades a cubrir los requerimientos del mismo; tradicionalmente la selección del personal se lo definía como un solo procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado de trabajo, a un precio también adecuado (p.180).

En base a lo expresado textualmente por el autor en la cita antes expuesta, se define de manera clara y precisa que la selección del personal es la elección de la persona idónea para ocupar un cargo o puesto vacante y necesario dentro de la organización.

Este proceso debe ser definido con varias técnicas profesionales y elementos de trascendencia, además de una visión óptima por parte del administrador de talento humano, de modo que la selección del personal propicie un aporte positivo y de desarrollo al logro de los objetivos y responsabilidades del puesto en la empresa.

Proceso por medio del cual se descubre, a través de una serie de técnicas y a un bajo costo, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado y desarrolle, bajo presión, sus funciones, actividades y responsabilidades con resultados eficientes y eficaces, de forma que se asegure su permanencia en la empresa así como su desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía (Llanos, 2010, pág. 213).

Siguiendo con la definición de selección de personal, cabe recalcar que dicho proceso inicia, cuando se dispone de un grupo óptimo y competente de solicitantes conseguido mediante el proceso de reclutamiento, esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratación y consume cierto tiempo del cual los candidatos y solicitantes deben estar de acuerdo a esperar, hasta que se dé a conocer la decisión final.

Se podría definir la selección como el proceso que incluye desde el estudio de las necesidades de personal hasta el nombramiento del mismo. Esta definición pone de manifiesto la importancia de este proceso ya que de la adecuada selección de personal depende en un alto grado la eficacia de una organización o empresa, ya sea ésta pública o privada. La selección de personal tiene como objetivo fundamental: proveer a una empresa de personal adecuado tanto en cantidad como en calidad. (Carcamo, 2008, pág. 194)

El proceso empleado en la selección de personal se instituye de diferentes pasos específicos que se siguen para decidir el solicitante cubrirá el puesto vacante. Estos pasos varían según la necesidad y requerimientos particulares de cada organización, la función del administrador del talento humano consiste en ayudar a identificar al candidato que mejor se ajuste al perfil específico del puesto.

Este proceso de selección contempla una gran trascendencia, puesto que de existir un procedimiento erróneo conllevará consecuencias perjudiciales a la empresa.

Se pueden identificar generalmente las siguientes consecuencias de un mal sistema de selección de personal:

- Pérdida de tiempo y dinero
- Baja calidad y productividad
- Tropiezos para el trabajo en equipo

- Mayor rotación del personal
- Sensación de inestabilidad del personal
- Demoras en las tramitaciones

b) **Evaluación del desempeño.** Se emplea para identificar los niveles de competencias de cada participante.

1) Evaluación del desempeño del talento humano

Se determina que la evaluación del desempeño del talento humano como un proceso integral que comprende desde la determinación de las principales responsabilidades del puesto, sus funciones y compromisos, por los cuales deben ser evaluados, de modo que se pueda establecer su rendimiento laboral estimado.

Por evaluación del desempeño, se define como aquel proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeñan, realizando mediante una serie de instrumentos (Faela, 2008, pág. 39)

En relación a lo expuesto anteriormente, se define a la evaluación del desempeño como la calificación de un empleado concertando su actuación y desempeño laboral presente o pasado, basado en las normativas establecidas para su desenvolvimiento.

De esta manera se determinan los componentes de evaluación que se implican de la siguiente manera:

- Establecer normas y políticas de trabajo
- Evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas
- Volver a presentar la información al empleado, con la intención de motivarle de modo que se eliminen las deficiencias en su desempeño.

La evaluación de desempeño se puede definir de diferentes maneras y con variados enfoques, por lo que se ponen a consideración las siguientes.

“La evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos.” (Noé, 2010, pág. 118)

De manera taxativa se puede definir a la evaluación de desempeño, como la valoración más objetiva posible de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo o labor en una empresa u organización.

La evaluación del desempeño, se precisa relevante en las actividades administrativas del departamento de talento humano, puesto que permite validar y redefinir las actividades de la empresa que pueden ser la selección y capacitación. Además de brindar información a los empleados que requieran mejorar su futuro rendimiento.

“La evaluación de desempeño, consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un período determinado de tiempo.” (Rodríguez, 2009, pág. 169)

Como punto de interés se cita en el cuadro 1, los fines o características que conllevan el desarrollo de la evaluación de desempeño:

Tabla 2: Características de la Evaluación de Desempeño del Talento Humano

CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
El perfeccionamiento de la gerencia	Facilita un marco para el desarrollo futuro del empleado, al identificar y preparar a las personas para que asuman un mayor número de responsabilidades.
La medición del rendimiento	Instituye el valor relativo de la contribución de un sujeto a la empresa y ayuda a evaluar los logros individuales.
Retroalimentación	Proporciona una idea general del rendimiento que se espera de los empleados.
Planificación de los RR.HH	Permite evaluar la oferta presente de Recursos Humanos para planificar su desarrollo profesional dentro de la empresa.
Cumplimiento de la normativa	Ayuda a fundamentar la validez de las decisiones de contratación realizadas a partir de la información basada en el rendimiento, a la vez que defiende las actuaciones de la gerencia respecto a traslados o posibles bajas.
Comunicación	Permite estructurar el diálogo entre superior y subordinado, y mejorar la comprensión de los objetivos personales y su carrera profesional.

c) **Formación (desarrollo).** Es la actividad en donde se pone a prueba las competencias de los participantes que han pasado las actividades anteriores.

- **Capacitación**

La capacitación se determina como una herramienta esencial que forma parte de la Administración y Gestión del Talento Humano de una empresa u organización.

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.” (Siliceo, 2009, pág. 98)

En referencia a lo expuesto por el autor en cuestión, se define a la capacitación como la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad laboral.

“La información del análisis de puestos también se utiliza para diseñar los programas de capacitación y desarrollo, porque el análisis y la resultante descripción del trabajo muestran las habilidades que se requieran y, por tanto, la capacitación” (Dessler, 2010, pág. 84).

La capacitación debe ser establecida y preparada como aporte de los conocimientos y habilidades de cada persona, en beneficio del desempeño laboral particular como colectivo, a la vez es una actividad relevante e imprescindible dentro de una institución, sobre todo cuando el objetivo del administrador es generar una interrelación de cooperación entre empleados, enfocados en el logro de objetivos.

La capacitación de los empleados es una actividad importante de la Administración del personal, conforme se dan los empleos exigen cambios, las destrezas de los empleados se deben modificar y actualizar. Los gerentes tienen la responsabilidad de decidir qué tipo de

capacitación necesitan los empleados, cuando la requieran y cómo debe de ser esa capacitación” (Robbins, 2009, pág. 118)

Refiriéndose a los aportes teóricos de los autores expuestos, se determina que la capacitación del personal en la actualidad representa para las empresas u organizaciones uno de los medios más efectivos para asegurar la información permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto del trabajo que ocupan y del cual son responsables.

La capacitación se objetiviza básicamente en promover el desarrollo integral del personal, de modo que conlleve el desarrollo de la organización. Además propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

En base de estos objetivos se pueden evidenciar los siguientes beneficios en la empresa u organización:

- Crear mejor imagen de la empresa
- Mejora la relación jefe subordinado
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Incrementa la productividad y calidad en el trabajo

La capacitación adicionalmente sirve como aporte personal en los empleados, básicamente con los siguientes beneficios:

- Descartar los temores de la incompetencia
- Eleva el nivel de satisfacción con el puesto laboral
- Desarrolla un sentido de vanguardia
- **Desempeño Laboral**

El desempeño laboral de un empleado, se basa básicamente en la actitud personal ante sus obligaciones, además de sus habilidades y capacidades ante sus responsabilidades y los recursos necesarios que su empresa le otorgue.

“Se define al desempeño laboral como el proceso de mejora continua de los empleados que facilita la ejecución de la estrategia del negocio.” (Jiménez, 2011, pág. 69).

En referencia a lo expresado por el autor antes citado, el desempeño laboral es una manifestación de las competencias laborales logradas que se integran como un sistema, es decir sus conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales como sus valores y costumbres que coadyuvan a alcanzar las metas y objetivos que se le han planteado sobre su puesto dentro de la organización.

“El desempeño laboral depende de las capacidades de los empleados y de las exigencias del puesto.” (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2009, pág. 118).

Se define al desempeño laboral como el rendimiento de una persona acerca de su actuación que evidencian las funciones y tareas principales que exigen su cargo. En efecto el desempeño se refiere a lo que en realidad hace el trabajador o empleado en su puesto de trabajo en base a sus actitudes como sus aptitudes y competencias, puesto que es necesario desarrollar sus tareas y responsabilidades de manera eficiente y eficaz.

En una obra titulada gestión del talento, su autora Martha Alles menciona la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades. El Talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Y luego continua; si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados, el único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer alternativas de solución más allá de las impuestas por su jefe: sí, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguna se le ha podido adelantar.

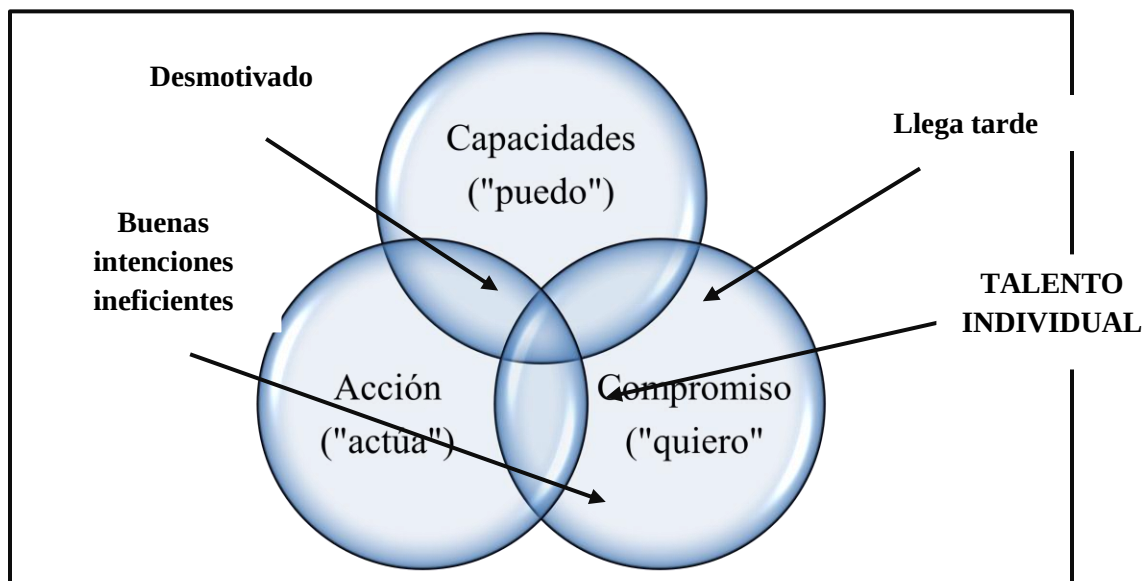
El desempeño laboral según Chiavenato (2008) afirma que: “Es el proceder del trabajador en la búsqueda de los propósitos puntualizados, considerandose ciertos aspectos que determinen los logros hacia la superación personal y profesional” (p.54).

Por lo expuesto por este autor se considera que es una serie de características propias de cada individuo, ya que cada ser humano es único, original que tiene; capacidades, destrezas distintas, como sus necesidades individuales con sus cualidades que interactúan con la naturaleza de la labor a su cargo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se está dando en las organizaciones, precisamente es importante por ello la evaluación del desempeño laboral.

La evaluación del desempeño personal no puede ser registrada a un simple juicio unilateral, superficial por parte del líder respecto a su comportamiento funcional del subordinado; es necesario que se ejerza a localizar los orígenes y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado; si se debe cambiar el desempeño, para esto el evaluado tienen que poseer conocimiento del cambio planeado.

Estas ideas se ven plasmadas en la figura 1 siguiente:

Figura 1: Talento individual= capacidades + compromiso + acción



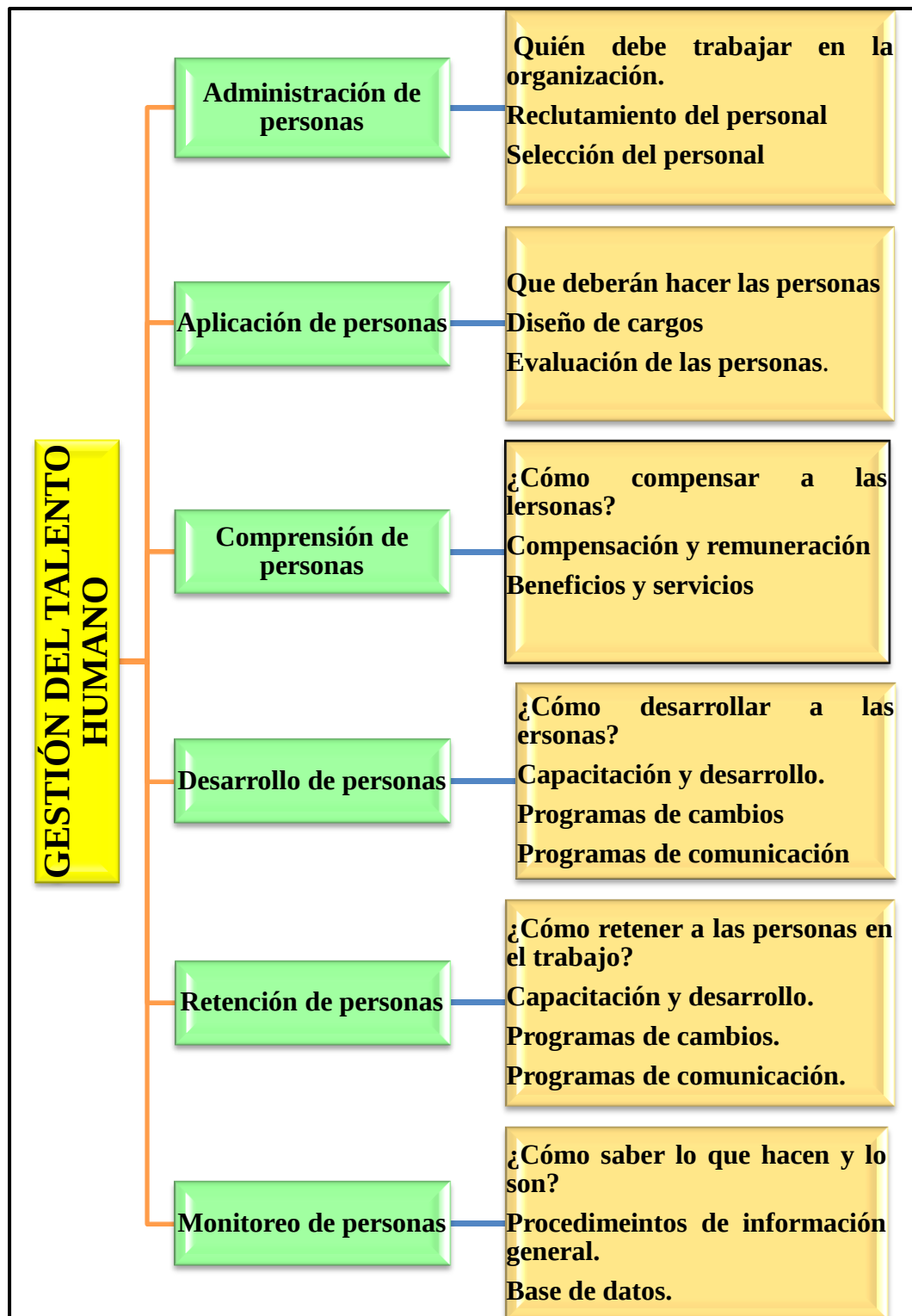
Fuente: (Alles M. , *Desarrollo del talento humano basado en competencias*, 2012, p. 123)

La gestión del talento humano tiene un proceso y más aún en la época moderna actual, implica ciertas actividades como: a descripción y análisis de cargos, planeación del recurso humano, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño,

remuneración, entrenamiento – desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc., que permita la eficacia y eficiencia en el trabajo.

Cómo ya se menciona anteriormente la gestión de talento humano tiene un proceso por cual Idalberto Chiavenato que presenta mediante la siguiente figura 2, el mismo:

Figura 2: Proceso de gestión del talento humano

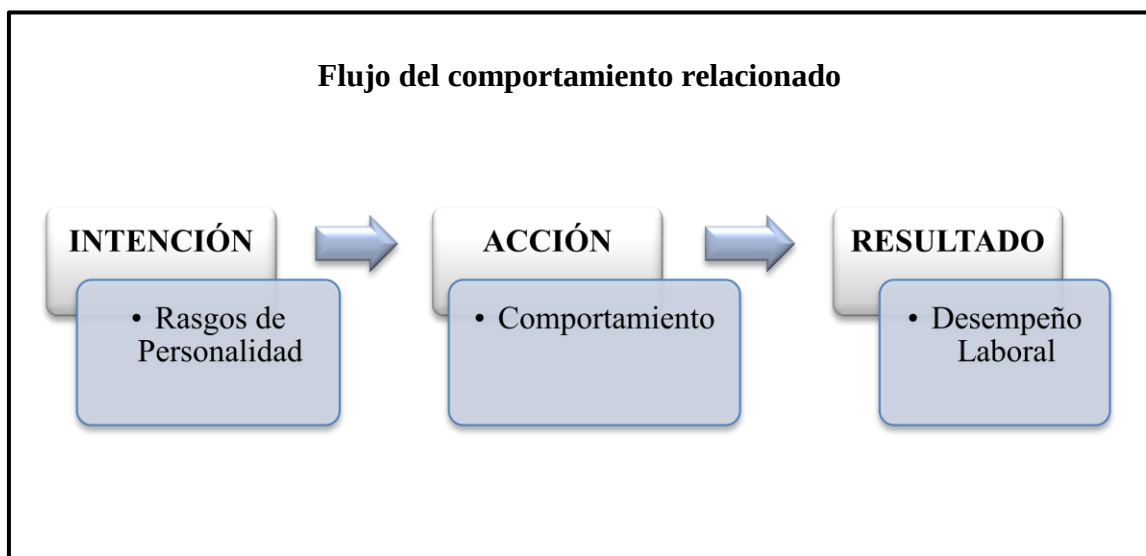


Fuente: (Chiavenato, 2009, p. 279)

En la definición dada por la Real Academia, “conjunto de dones naturales o sobre naturales con que Dios enriquece a los hombres” y en su acepción tercera “dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona”, se podría casi encontrar un sinónimo de la palabra competencia y si partimos de este sinónimo cuando se dice “Gestión de Talento” se hace referencia a “gestión de las Competencias”, además; tener talento quiere decir poseer un cierto número de competencias, en un grado o nivel determinado, según lo requerido para el puesto de trabajo, pues este será el factor diferenciador entre un profesional exitoso y otro que no lo es “entendiendo por un profesional no sólo a aquel con estudios de un determinado rango sino a cualquier persona que sea capaz en su puesto de trabajo” (Alles M. , Selección por competencias, 2009, p.174)

Hay que tomar en cuenta según la autora que: “la motivación, los rasgos de personalidad y el concepto de persona predicen el comportamiento que a la vez predice el desempeño laboral.” (Alles M. A., 2010, p.189).

Figura 3: Flujo del comportamiento relacionado

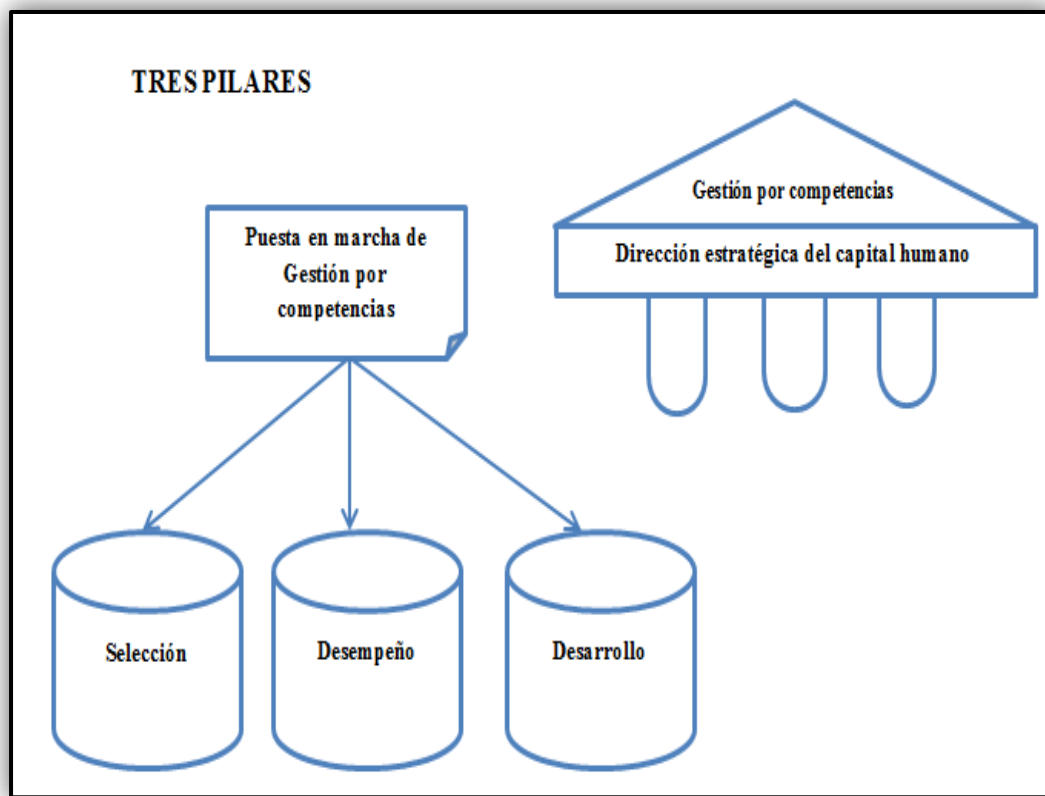


Fuente: (Alles M. , Selección por competencias, 2011, p. 179)

Como el autor antes citado lo define el desempeño laboral, determina un conjunto de elementos en los cuales un empleado o trabajador demuestra sus acciones y certezas en su cargo laboral, y que dicho desempeño está sujeto a evaluaciones por parte de los directivos de la organización o empresa

Estos elementos se pueden evidenciar en el Figura 4.

Figura 4: Modelo de Gestión por competencias



Fuente: (Alles M., Selección por competencias, 2011, p.64)

“La gestión del talento humano se refiere a la planificación del recurso humano, los lineamientos de las políticas y la elaboración y manejo de los planes estratégicos de recursos humanos en una entidad u organización.” (Atehortúa, 2011, p.74)

En base a lo expuesto por el autor en cuestión, se define a la gestión del talento humano como el grupo de actividades empleadas sistemáticamente para la contratación del personal que una empresa necesita para cumplir sus objetivos corporativos propuestos.

Dentro de la gestión del talento humano, se deben tomar en cuenta las competencias desarrolladas por los trabajadores, además de los requisitos demandados por el cargo de una empresa, las cuales son tareas planificadas para asegurar la eficiencia del personal, por lo tanto del proceso administrativo cumple una sustancial función dentro de la gestión del talento humano. En base a este proceso deben plantearse mediante planificación las políticas y lineamientos que la organización requiere de modo que se cumplan sus objetivos.

“Gestión de talento humano es un factor clave del éxito para implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión del recurso humano, en efecto los procesos de la prestación del servicio tiene un elevado componente de intervención de las personas.” (Calderón, 2008, p.94)

Por lo antes expuesto, se evidencia la relevancia de la gestión del talento humano, tomando en cuenta que se considera un factor clave del éxito, puesto que el recurso humano es el activo más importante en una institución, de modo que se torna necesario su capacitación constante y apropiada, proporcionando los mecanismos pertinentes que propicien una motivación efectiva al personal, facilitando un compromiso de apoyo y aporte positivo a la entidad.

Las actividades de Capital Humano tienen una influencia fundamental sobre la Gestión del Talento Humano, y por consiguiente sobre la productividad y el rendimiento de la organización, no dejando a un lado el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2010, p.190)

En referencia a lo expresado literalmente por el autor mencionado, se afirma que la gestión del talento humano posee un enfoque en un mayor común denominador aplicable y práctico de las actividades estratégicas más relevantes en una empresa u organización.

Las personas dentro de una organización son consideradas el recurso activo de las mismas, esto demuestra que la gestión del talento humano es el intérprete o protagonista del conjunto de acciones que ponen en acción a dicho recurso humano, desarrollando y movilizándolo a las personas en una institución para realizar sus propósitos con la gestión adecuada y óptima.

La investigadora en su experiencia profesional determina que la gestión es una acción - efecto para gestionar y administrar, en sí, en el campo o área administrativa, la gestión es una diligencia, entendida como un trámite para conseguir algo o poder resolver un asunto, desde luego habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación.

Desde luego, si se habla sobre gestión en el ámbito profesional, se la conoce como un conjunto de acciones u operaciones que son relacionadas con la administración y dirección de una organización, esta conceptualización se utiliza para hablar de proyectos o en general de cualquier tipo de actividad que requiera procesos de planificación, desarrollo, implementación y control a nivel empresarial.

La gestión es una organización para administrar a la empresa de manera integral. Esencialmente la gestión se define como el proceso de tomar decisiones, estas decisiones pueden ser programadas o no programadas. Las decisiones programadas son repetitivas y pueden ser manejadas en forma rutinaria, mientras que las decisiones no programadas son nuevas, es decir no estructuradas y no existe un método claro para manejar el problema o situación porque ésta no ha presentado nunca (Vargas, 2005, p. 129).

En referencia a lo expuesto por el autor en cuestión, se plantea que es el conjunto de acciones para el personal en dirigir y gestionar los asuntos de una organización o empresa.

El término gestión se emplea para referirse al cumplimiento de diversas funciones enfocadas al logro de objetivos y metas organizacionales, administrativas, funcionales y operativas.

“La gestión de dirección, administración y control de los intereses de una persona o grupo de personas para la iniciación y el desarrollo de proyectos.” (Bautista, 2009, p.87).

En relación a lo citado con anterioridad, se puede determinar que la gestión es básicamente la responsabilidad del éxito o fracaso de una organización o empresa.

Dentro de las funciones simultáneas que se cumple en una gestión se pueden determinar las siguientes:

- **Planeamiento.** Puesto que se establece un plan con los medios necesarios para cumplir con los objetivos planteados.
- **Organización.** Se determinan los medios y elementos que se emplearán para la concreción de los planes elaborados en el planeamiento.
- **Dirección.** Se relaciona con la motivación, el liderazgo y la actuación.
- **Control.** Tiene como finalidad medir de manera cualitativa como cuantitativa la ejecución de los planes y su efectividad.

La gestión es el proceso de establecer y alcanzar objetivos influyendo en el comportamiento humano dentro de un medio ambiente para su logro, a través de las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar. La gestión se reconoce como un tipo de esfuerzo singular que resulta en actividades tales como: fijar objetivos, tomar decisiones, establecer políticas, planificar, organizar, motivar, controlar e innovar (Guerrero, 2005, p.59)

Con los aportes de los autores se puede plantear una definición propia, por lo cual se determina que la gestión es el encargo, el servicio prestado para direccionar o coordinar una entidad, organización o empresa.

La gestión abarca diversos aspectos los cuales debe dirigir mediante toma de decisiones enfocadas en el logro de metas y objetivos tratando de organizar efectivamente y de manera integral los diferentes procesos en cada unidad de gestión de la empresa, procurando maximizar los beneficios obtenidos o utilidades.

3.1.2.1 Talento humano

La definición del talento humano se enfoca en las personas inteligentes o aptas para determinada ocupación, es decir se refleja su talento en el sentido en que entiende y comprende y además posee la capacidad de resolver problemas laborales dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencias para hacerlo.

Talento humano se considera como el conjunto de dotes intelectuales de una persona. A partir de esta definición y en perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de dotes intelectuales consiste en la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias: sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior (Alles, 2012, p.119)

En relación a lo definido por el autor en cuestión, se entiende por talento humano a la combinación de variados componentes o aspectos y de sus características, además se citan las cualidades y valores de una persona en su aplicación o desarrollo laboral, como aporte positivo en una institución o empresa.

Por otra parte existen varias definiciones que se asimilan entre sí, pero plantean diferentes aportes de apreciaciones distintas de autores con conocimiento relevante del tema expuesto.

“Son el conjunto de dotes naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres, además del conjunto de dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona.” (Alles M. , Selección por competencias, 2011, p.91)

En base a lo expuesto, se evidencia que el talento humano, es el resultado de las características que posee un individuo en base a sus atributos innatos y los desarrollados a lo largo de su vida, como los conocimientos académicos, y complementos de habilidades y destrezas, que lo atribuyen a realizar actividades de interés y beneficio en una empresa.

“Es una combinación de capacidades o competencias y por lo tanto es desarrollable y generalizable, la mayoría de las actividades organizacionales dirigidas a identificar, desarrollar y retener talentos.” (Saracho, 2010, p.116)

Argumentando la combinación de capacidades y competencias de lo que los seres humanos poseen como talento humano, se puede mencionar como relevante los conocimientos, que son la posesión de sabiduría, inteligencia, creatividad, razonamiento, etc., es decir son las competencias cognitivas de las personas.

Por otra parte se puede mencionar el compromiso, es efecto son las actitudes, temperamento, personalidad además del esfuerzo que despliega de un individuo, también es conocido como las competencias personales.

Cabe recalcar que dentro del talento humano también se encuentra el poder, lo cual se refiere a los valores, la decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

3.1.2.1.1 Planificación del talento humano

Acerca de la planificación del talento humano se puede determinar que su relevancia se centra básicamente en la ubicación de las personas en el puesto adecuado, de modo que sus competencias y talentos sean plenamente explotados en beneficio particular como de la empresa en sí.

“La planeación del Talento Humano considera la aplicación del proceso básico de planeación a las necesidades de recursos humanos de una organización.” (Castillo J. , 2006, p.51).

En referencia con lo expresado textualmente por el autor en cuestión, se interpreta que la planificación del talento humano, aporta significativamente al proceso de dirección estratégica, porque coopera y colabora con los medios para logara los objetivos determinados por el proceso de planificación.

Además se entiende que las demandas y necesidades de recursos humanos derivan de la planeación estratégica y operativa, y luego son comparadas con las necesidades existentes, para ello se elaboran programas de reclutamiento, capacitación y reasignación de personal.

La planeación del talento humano es el proceso básico del sistema administrativo, ayuda a que el talento humano reunido en una organización funcione sincronizada y proactivamente, de manera inteligente, agregando valor e innovación; esto se logra si las personas saben lo que hacen y cómo lo hacen, en donde el talento humano se convierte en el activo principal que posee una institución porque impulsa el trabajo de forma eficiente y eficaz (Gálvez, 2010, p.82)

En base a lo expresado por el autor en cuestión, se puede argumentar que la planificación del talento humano, debe estar fundamentada eficazmente en los planes operativos a largo plazo de la organización, su eficacia depende del nivel en el que el departamento o área de recursos humanos

pueda integrar la planificación efectiva del personal en el proceso de planificación global de la empresa.

Es decir se establece que la planificación del talento humano se enfoca en la organización apropiada del talento y las competencias del personal, para la mejora continua del desempeño en el trabajo a través de la aplicación de técnicas administrativas de personal, en todos los niveles jerárquicos de la entidad.

“La planificación del talento humano es la vinculación de diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la entidad u organización, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que el trabajo, actuaciones, decisiones y el comportamiento diario de todos los individuos, de todas las áreas, de todos los niveles, todos los días, esté directamente ligado a apoyar la estrategia de la entidad u organización.” (Reinoso, 2010, p.156)

Relacionado con lo expuesto, se puede determinar que la planificación del talento humano, tiene una estrecha relación con la planificación estratégica de la organización, de modo que para mejorar esta conexión e interdependencia, se puede realizar las siguientes actividades:

- Proveer un FODA de Recursos Humanos.- La organización se ve afectada por las políticas manejadas por la gestión administrativa en el área de talento humano, ocasionando la incorrecta rotación del personal del proceso de cajas (cambios y modificaciones constantes en el entorno), demográfico y sindical que influyen directamente (motivación), en el ambiente interno (clima laboral), como externo de la entidad, citando como relevantes los puntos del trabajo en sí y de los empleados.
- Asegurar que los asuntos de Recursos Humanos se estudien en cada una de las cuatro etapas del proceso de decisión; es decir los objetivos, tácticas, evaluación y selección.
- Alinear las prácticas de la gerencia del talento humano en función de la táctica y hacerlas coherentes.

3.1.2.1.2 Administración del talento humano

Definiendo a la administración del talento humano se puede determinar que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo primordial es obtener la máxima creación de valor en una entidad o empresa, basándose en su recurso sustancial, el humano.

Gran parte de las organizaciones empresariales han dividido la gestión general en procesos especializados que comprenden sus áreas vitales, como son: la Administración de la Producción, la Administración Financiera, la Administración de Mercados y la Administración de Personal. Siendo las personas quienes en definitiva racionalizan la utilización de los recursos materiales, tecnológicos y financieros podemos vislumbrar la importancia que tiene para las empresas el que sus directivos adquieran la mejor comprensión del concepto, proceso, propósito y evolución de la Administración del Talento Humano. (Castillo, 2006, p. 62)

Las actividades de la Administración de una empresa u organización, son múltiples y abarcan todas las áreas que conforman la misma de manera integral, pero existe un especial interés en la Administración del talento humano, puesto que las competencias del personal de forma individual como colectivo, aportan significativamente al desenvolvimiento de las actividades corporativas de manera eficaz y eficiente, por lo que es de trascendental responsabilidad elegir al personal idóneo de modo que sea integralmente positivo a la entidad.

“La administración del talento humano en el sentido práctico se refiere a un recurso escaso localizado en las personas que cuenten con la capacidad de obtener resultados que den valor a la empresa en un determinado entorno, ya que cuentan con un conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada de forma exitosa.” (Castillo C. , 2009, p.73).

En referencia a lo expuesto por el autor en cuestión, se evidencia que el esfuerzo humano resulta valioso para el funcionamiento de cualquier organización, si el recurso humano está predispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización se desenvolverá de la mejor manera; en caso contrario se detendrá.

En efecto, la organización debe interesarse primordialmente en su personal o considerado como talento humano.

Refiriéndonos a la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo que se integra en planear, ejecutar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de la aplicación de los demás recursos enfocados en el logro de los objetivos trazados. Cabe recalcar que una de las labores fundamentales de todo administrador de talento humano, debe crear y fomentar un ambiente laboral agradable y satisfactorio en el cual el personal sienta seguridad y genere el cumplimiento de las metas y objetivos en el menor tiempo deseado.

“La administración del talento humano, y su realización como un bien social en función de la sostenibilidad de las instituciones formales, puede ser lograda mediante políticas y programas generales de formación de gerentes y administradores de la creatividad y la innovación tecnológica. Es necesaria una gestión y administración previa de ese factor.” (Gálves, 2010, p.94).

En relación a la cita antes expuesta, se nota la trascendencia de lo que engloba la administración del talento humano, al tratar con personas, no solo debe enfocarse en su rendimiento y relación con la empresa, existe un trasfondo con la vida personal de cada uno de ellos, el administrador es consciente de que debe generar una relación empática y de interés con cada uno de sus empleados, como un bien social en función de la sostenibilidad de las instituciones formales así como de su recurso humano.

Con respecto a la administración del talento humano, se debe enfatizar el proceso de contratación del personal, que se integra de varias actividades a continuación la descripción funcional de cargos y perfil por competencias.

1. Datos de identificación.

Tabla 3: Datos de identificación cajero/a

Puesto:	CAJERO/A		
Empresa/Proceso	BP	Unidad de Gestión:	Gerencia de Finanzas
Número ocupantes:	3	Ciudad / Distrito:	Latacunga

2. Misión del puesto

Atender a los socios de la institución garantizando la efectividad en las transacciones de caja y cajeros automáticos realizadas.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Tabla 4: Actividades e indicadores de gestión y clientes

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a alcanzar (%)	Unidad de medida
Atender a socios de la institución en procesos vinculados con su gestión.	BP, clientes externos	Nivel de satisfacción de clientes.	(Clientes satisfechos / Clientes atendidos)* 100	100	Porcentaje
Realizar el cierre y cuadre de caja.	BPA	Eficiencia en la actividad	(Cuadros de caja realizados-número de errores / Cuadros de caja realizados)*100	100	Porcentaje
Registrar todas las transacciones realizadas por cajas y cajeros automáticos de acuerdo a los procedimientos establecidos.	BPA	Eficacia en la actividad. Eficiencia en la actividad.	(transacciones registradas / Transacciones realizadas)*100. (Transacciones registradas sin error / Transacciones realizadas)*100	100 100	Porcentaje Porcentaje

Verificar y custodiar y cuadrar los valores de fondo de cambio inicial	BP	Control de operaciones.	(Total de operaciones realizadas-número de errores / Total de operaciones)*100	100	Porcentaje
--	----	-------------------------	--	-----	------------

Elaborado por: Ibarra, F

4. Matriz de competencias

Tabla 5: competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Atender a socios de la institución en procesos vinculados con su gestión	Técnicas de servicio de cliente. Banca.	Manejo del tiempo. Orientación de servicio.	Información. Facilidad numérica. Minuciosidad.
Realizar el cierre y cuadre de caja.	Banca	Destreza matemática. Organización de la información.	Comprensión escrita. Habilidad dactilar. Diligencia. Minuciosidad.
Registrar todas las transacciones realizadas por cajas y cajeros automáticos de acuerdo a los procedimientos establecidos.	Banca	Identificación de problemas. Destreza matemática.	Fidelidad numérica. Atención a detalles. Minuciosidad.

Elaborado por: Ibarra, F

4.1. Competencias corporativas

Tabla 6: competencias corporativas

Competencias corporativas	Descripción
Innovación y mejora	Buscar nuevas y mejores manera de ejecutar una actividad o

continua	brindar servicios.
Orientación al logro	Realizar bien un trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado, una medida objetiva, superar a otros, metas personales que uno mismo se ha marcado con autoconciencia, concesión social, autogestión y gestión de las relaciones.
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás

Elaborado por: Ibarra, F

5. Educación formal requerida

Tabla 7: educación requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej. Administración, economía, etc.)
Carrera técnica	2 / Técnico	Banca. Administración, Contabilidad o afines.

Elaborado por: Ibarra, F

6. Capacitación adicional requerida

Tabla 8: capacitación requerida

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique
Detección de billetes y especies falsos	8
Técnicas de servicio al cliente	20

7. Conocimientos académicos

Tabla 9: conocimientos académicos

Conocimientos académicos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Banca	X	X
Banca	X	
Técnicas de servicio de cliente	X	X

Elaborado por: Ibarra, F

8. Conocimientos informativos requeridos

Tabla 10. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Leyes y regulaciones	Legislación. Superintendencia de Bancos, ley de cheques.	X	X
Mercado / Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	X	X

Personas y otras áreas	Conocer personas y otras unidades de gestión de la institución		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.		X

Elaborado por: Ibarra, F

9. Destrezas específicas requeridas

Tabla 11: destrezas específicas

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos externos	MS Office	X	
Manejar programas informáticos internos	Byte		X
Operar equipos y o herramientas especiales/	Máquina contadora de billetes	X	X

Elaborado por: Ibarra, F

10. Destrezas / Habilidades generales

Tabla 12: destrezas-habilidades

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas	X	

Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema	X	
Manejo de tiempo	Manjar el propio tiempo y el de los demás	X	X
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información	X	
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	X

Elaborado por: Ibarra, F

11.Experiencia laboral requerida

Tabla 13: experiencia requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	6 meses
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares

Elaborado por: Ibarra, F

12.Actividades de la posición

Tabla 14: Actividades de la posición

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución	Complicidad
-------	-----------------	---	-------------

		errada (CE)				
5						
4						
3						
2						
1						
	Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
	Registrar todas las transacciones realizadas por cajas y cajeros automáticos de acuerdo a los procedimientos establecidos	5	4	3	17	SI
	Atender a socios de la institución en procesos vinculados con su gestión	5	4	3	17	SI
	Verificar, custodiar y cuadrar los valores de fondo de cambio inicial	5	4	3	17	SI
	Realizar el cierre y cuadre de caja	5	4	3	17	SI
	Realizar reportes de transacciones realizadas.	5	3	3	14	NO

Ejecutar otras actividades delegadas por líneas de supervisión directa y vinculada con su gestión.	5	3	3	14	NO
Realizar cheques de mercado de valores	5	4	2	13	NO

Elaborado por: Ibarra, F

3.1.3 Gestión por competencias

La Gestión por competencias se define como una herramienta estratégica que se emplea en las organizaciones para promover las competencias individuales de cada empleado en la misma.

“La gestión por competencias se basa en las características subyacentes de las competencias de las personas, que están casualmente relacionadas con la actuación exitosa en un puesto de trabajo.” (Hernández, 2011, p.182)

La gestión por competencias conllevan los aspectos que integran las competencias personales de los empleados, como elementos de aporte para una organización; si una persona tiene capacidades naturales éstas pueden ser potenciadas o anuladas según sus conductas, a una competencia se la conoce como una característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo, Gallego (2013), aclara lo siguiente:

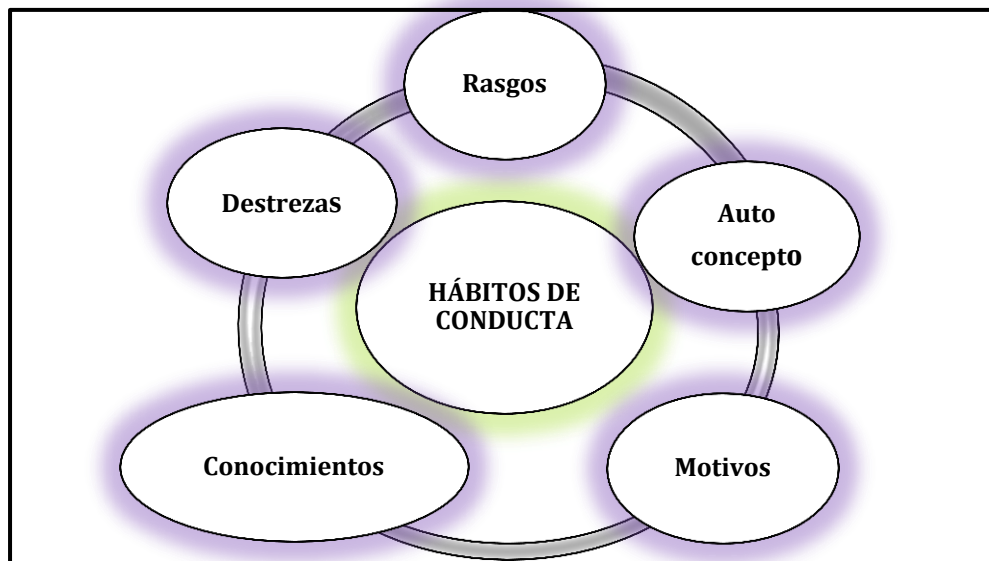
Los elementos que determinaría la capacidad de un individuo para el trabajo, son tres:

- 1) Complejidad de los procesos mentales (carácter)
- 2) Los aspectos axiológicos (valores).

- 3) Los intereses de la persona o el comportamiento con el trabajo, y los conocimientos y habilidades para ese trabajo (pp.28-35)

En el ser humano los valores, habilidades, conocimientos y la motivación reunidos para el desarrollo de una tarea en particular, son la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias, ya que intervienen sobre el grado de aprovechamiento del potencial de los procesos mentales de la persona, las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, y que las transforman en más eficaces para una situación dada, demostrando ciertos hábitos de conducta.

Figura 5: Hábitos de Conducta



Fuente: Hernández, Alfonso (2011)

Cada uno de estos aspectos se define de la siguiente manera:

Rasgos.- Características físicas y naturales de carácter estable, que facilitan un mayor o menor grado de realización de una acción.

Auto concepto.- Las actitudes, valores y autoimagen que influyen en una predisposición mental hacia la realización de una acción.

Motivos.- Deseos profundos que impulsan la acción hacia unas conductas y la alejan de otras.

Conocimientos.- Formación e información que se dispone sobre algo, que es susceptible de ser aplicada al comportamiento, aunque no se realice necesariamente.

Destrezas.- Habilidades para realizar determinadas tareas, fundamentalmente son destrezas físicas y mentales.

La gestión por competencias, consiste por tanto, en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en las personas. Las competencias, bajo este enfoque, son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño.

En relación a esto, el modelo de gestión por competencias, integra dos dimensiones:

- Características personales y sociables del trabajador.
- Conocimientos y habilidades técnicas, contextualizadas a los procesos de trabajo (Editorial Vértice, 2008, p.73).

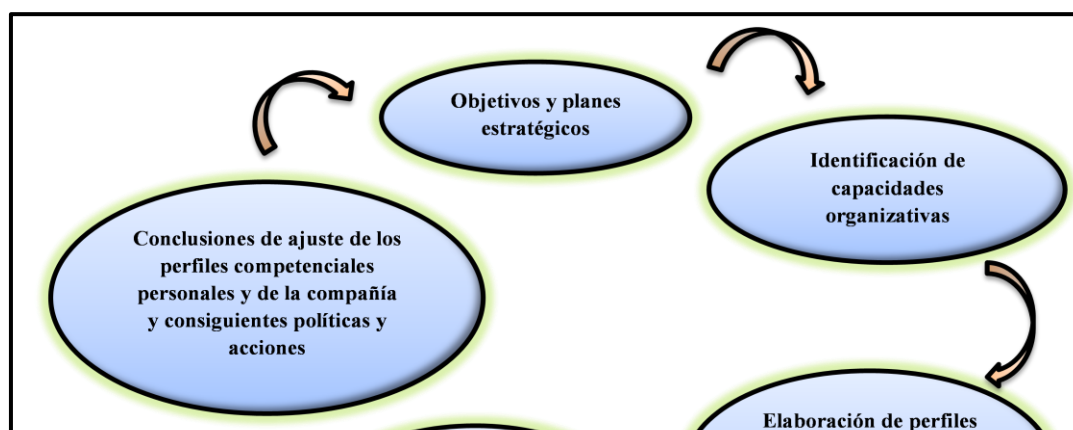
Con respecto a lo expuesto, se determina que en la actualidad la mayoría de organizaciones implementen sistemas de gestión por competencias para mejorar su desenvolvimiento y funcionamiento integral sea exitoso.

La gestión por competencias es el proceso de selección que se considera más importante en relación con el perfil del empleado a contratarse. Cabe recalcar que los requisitos excluyentes ni las competencias dominantes, deben contradecir políticas organizacionales o

descripciones de puestos ya aprobadas por la organización según sus requerimientos (Alles M. , Selección por competencias, 2011, p.110)

En la Figura 6 se evidencia un ejemplo de modelo de sistema de gestión por competencias.

Figura 6: Sistema Integrado de Gestión por Competencias



Fuente: Hernández, Alfonso (2011)

Cada organización, debe diseñar su gestión por competencias en base a las necesidades, requerimientos y actividades que caracteriza a cada empresa u organización.

3.1.3.1 Competencias

No existe una definición universal del concepto de competencia y un recorrido por la bibliografía nos permite encontrar numerosas propuestas de definición que, sin resultar contradictorias, ofrecen matices distintos.

No es una pretensión recoger todas ellas, pero se ha considerado algunas (además de la ya referida en la presentación), que convergen sobre elementos que consideramos centrales para su definición:

- Para Sarrañana (2013), afirma que: “es la aplicación de capacidades a situaciones laborales en diferentes contextos para la obtención de resultados apropiados” (pp.31-40).
- Para Spencer (2012) aclara que son: “las capacidades subyacentes en el individuo que están causalmente relacionadas con un estándar de efectividad y/o una “performance” superior en un trabajo o situación” (p.174).
- Para Cortéz (2012), determina que son. “las características de determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno en el cual se desenvuelven” (p.12).
- Para Franco (2013), manifiesta que es: “el conjunto de características intrínsecas de la persona relacionadas con un desempeño exitoso en el trabajo y que refieren a cómo hacemos nuestro trabajo [...], la actitud en el mismo” (p.58).

En estas definiciones, y en muchas otras, se puede encontrar las siguientes claves comunes:

- Las competencias son un conjunto complejo de atributos y capacidades que tenemos individualmente las personas.
- Se puede adquirir y desarrollar con diferentes grados de intensidad, y una vez adquiridas son estables, perduran en el tiempo.
- Las convertimos y reflejamos en comportamientos concretos.
- Estos comportamientos:
 - Pueden observar las personas que los rodean
 - Se realiza en un contexto concreto (personal, social, profesional u organizativo), en el puesto que se desempeña.
 - A la vez permite dirigir al personal hacia lo definido como eficaz o exitoso.
 - Se puede evaluar el desempeño de las competencias, que expresa en comportamientos concretos y también se puede medir en qué grado ese desempeño concreto ha permitido alcanzar lo que previamente se definido como eficaz o exitoso.

“Las competencias vienen hacer un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado” (Yelitza, 2013, p.192).

Todos los seres humanos poseemos atributos y conocimientos adquiridos a lo largo de nuestras vidas o innatos que no se diferencia en el logro de cada cierta acción, para las instituciones o empresas, cada persona posee las competencias claves que influyen en el desarrollo del puesto de trabajo.

3.1.3.1.1 Técnicas utilizadas para medir competencias

El saber actuar

Según, Yelitza (2013), describe que:

Es el conjunto de factores que defienden la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización, tiene que ver con su preparación

técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades (p.159)

Por lo expuesto este componente es el que más tradicionalmente se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico y permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacitación de su personal.

El querer actuar

Es otro componente fundamental de la competencia. “Alude no solo el factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto” (Zarpara, 2012, p.156). Desde luego influye fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto.

El poder actuar

En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene el deseo de hacerlos, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. “Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que dispongan el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones” (Zarpara, 2012, p.157).

3.1.3.1.2 Clasificación de competencias

Competencias de logro y acción

- Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.

- Preocupación por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles, comprobaciones y establecimientos de sistemas claros y ordenados.
- Iniciativa, predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades.
- Búsqueda de información, curiosidad y deseo de obtener información amplia y también concreta.

Competencias de ayuda de servicios

- Sensibilidad intrapersonal e interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
- Orientación al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La aceptación cliente puede ser externa o interna.

Competencias de influencias

- Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.
- Conocimiento organizativo, capacidad de comprender y utilizar las dinámicas existentes dentro de las organizaciones.
- Capacidad para crear y mantener contactos misteriosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Competencias gerenciales

- Desarrollo de personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

- Capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
- Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.
- Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

Competencias cognitivas

- Pensamiento analítico, capacidad para comprender las situaciones y resolver los problemas con el propósito de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.
- Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacente en asuntos complejos.
- Conocimientos y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

Competencias de eficacia personal

- Autocontrol, capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
- Confianza en sí mismo, creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.
- Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.

- Compromiso con la organización, capacidad y darse de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

El desarrollo de competencias facilita al Banco Pichincha un instrumento que sirva de herramienta para la dirección del personal de cajas a fin de mejorar su desempeño y cumpla con las metas que establezca el Banco Pichincha

3.1.4 Inteligencia emocional

El término Inteligencia Emocional aparece en la literatura psicológica en el año 1990, en un escrito de los psicólogos americanos Peter Salovey y John Mayer; sin embargo, fue con la publicación del libro “La Inteligencia Emocional” (1995) de Daniel Goleman cuando el concepto se difundió rápidamente; a este libro pronto le siguió otro, del mismo autor, con el nombre de la Inteligencia Emocional en la Empresa (1998).

La inteligencia emocional es la capacidad de comprender emociones y conducirlas, de tal manera que podamos utilizarlas para guiar nuestras conductas y nuestros procesos de pensamiento, para producir mejores resultados.

Incluye las habilidades de: percibir, jugar y expresar la emoción con precisión; contactar con los sentimientos o generarlos para facilitar la comprensión de uno mismo o de otra persona; entender las emociones y el conocimiento que de ellas se deriva y regular las mismas para promover el propio crecimiento emocional e intelectual. Desde luego sin dejar de reconocer la importancia que tiene el cociente intelectual y la pericia para el logro de los objetivos de desarrollo en la empresa. Daniel Goleman, el principal estudioso y divulgador del concepto de inteligencia emocional, ha señalado que el éxito en la empresa obedecerá nada menos que un 80 por ciento a este importantísimo factor.

Para Goleman son las competencias emocionales (capacidades adquiridas basadas en la inteligencia emocional, que dan lugar a un desempeño profesional excelente), los factores que determinan los resultados superiores en el puesto. Cuanto más complejo sea el trabajo, mayor es la importancia de la inteligencia emocional; y es la cúpula de la pirámide organizativa donde la relación entre inteligencia emocional de los líderes y resultado de la empresa es verdaderamente espectacular.

La inteligencia emocional permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar la presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social que nos brindará mayor posibilidades de desarrollo personal.

La inteligencia emocional es de particular característica de cada individuo, y se determina en la capacidad de elección de una alternativa de solución entre varias disyuntivas existentes.

La concepción que se manejará a lo largo de esta obra tome en cuenta la Inteligencia Emocional como la capacidad de ser plenamente consciente de las propias emociones, para desarrollar la habilidad de ejercer una constructiva regulación de las mismas. Logrando este conocimiento y autocontrol, se obtendrá la energía movilizadora llamada motivación. Una vez realizada esta introspección, es posible lograr el desarrollo e implementación de habilidades sociales como empatía, comunicación, construcción de relaciones afectivas funcionales, convivencia y liderazgo (López, 2009, p.216).

En base a lo expuesto por el autor antes citado, se puede definir que la inteligencia emocional es el conjunto de habilidades psicológicas que permiten estimar y expresar de manera equilibrada las emociones propias para entender la de los demás, además de utilizar esta información para guiar el pensamiento como el comportamiento propio.

La inteligencia emocional es la capacidad natural que tenemos los humanos para gestionar nuestras emociones a fin de adaptarnos a las circunstancias de nuestro entorno; capacidad que podemos mejorar mediante la introspección y la práctica. (Guilera, 2007, p.164)

Para un mejor entendimiento se expone en el Tabla 15 los factores que componen a la inteligencia emocional:

Tabla 15: Factores de la Inteligencia Emocional

LOS FACTORES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL		
Percepción de la emoción	Comprensión de la emoción	Regulación de las emociones
Conjunto de ítems que miden la capacidad de las personas para reconocer las emociones a través de las expresiones faciales, los pasajes musicales, los diseños gráficos y los relatos.	Conjunto de ítems que estiman la capacidad de las personas para reconocer cómo cambian las emociones y para captar la manera en que se entremezclan las emociones.	Test consistentes en calificar las estrategias que se pueden seguir a la hora de enfrentarse con diversos dilemas de tipo emocional.

Fuente: (Guilera, 2007, p.73)

Referenciando a lo descrito por (Guilera, 2007, p.73), se trata de entender la naturaleza de las emociones, de manera que estemos en capacidad de regularlas con el objetivo de promover el crecimiento tanto emocional como intelectual. Se genera un entendimiento particular en cada individuo, puesto que cada uno tiene su propia percepción y sensación de los acontecimientos y conocimientos recibidos.

Es decir, que los factores mencionados como, percepción de la emoción, comprensión de la emoción y la regulación de la misma, interfieren en la inteligencia emocional de cada persona, por lo tanto se plantean reacciones y asimilaciones diferentes en cada persona.

“La inteligencia emocional se centra en la competencia de las personas para identificar con precisión las emociones de otras personas se correlaciona con la habilidad para manejar y regular las emociones propias en el lugar de trabajo también parece ser importante.” (Goleman, 1998, p.76)

3.1.4.1. La Inteligencia Emocional (IE), en los equipos de trabajo (perfiles requeridos).

La Inteligencia Emocional en la institución viene precedida del mismo autor Daniel Goleman “inteligencia Emocional”, que cambio el concepto anterior de Inteligencia con Inteligencia Emocional en la institución, Goleman nos da pautas para comprender nuestro comportamiento en la institución, como líderes y por extensión como integrantes de equipos de trabajo, actualmente es importante trabajar con el personal para obtener una posición satisfactoria y sobre todo permanecer en las mismas, para esto se debe comprender que es fundamental para obtener esos logros.

Goleman en su obra considera que la obsesión sobre el coeficiente intelectual, con el que está ahora sean manejado ejecutivos y gerentes de grandes entidades y empresas para ser considerados y no quedar fuera del sistema ante los grandes cambios y reestructuraciones producidas por la tecnología y la economía global, ha sido equivocada, el factor a considerar no es el cociente intelectual, títulos y grados universitarios, sino la Inteligencia Emocional (IE).

Goleman predica aptitudes tales como el autoconocimiento, la seguridad en uno mismo y el autocontrol, el compromiso, la integridad, la comunicación eficaz, estas son las características que se ha desglosado en el presente trabajo.

A medida en que intenta la investigadora en el concepto de liderazgo se hace evidente la importancia de encauzar la Inteligencia Emocional (IE), desde luego para salir airoso en su carrera profesional.

El desarrollo de este trabajo de investigación para diferenciar los perfiles requeridos se encuentra exclusivamente en el desarrollo de la Inteligencia Emocional (IE), para quien no conozca del tema pueda entender a grandes rasgos de que se trata, y en la segunda parte el propósito de la investigadora es que el experto relacione este concepto con equipo de trabajo (perfiles deseados), que a continuación detalla:

Tabla 16: Inteligencia Emocional (perfiles requeridos)

INTELIGENCIA EMOCIONAL (Perfiles)		
#	APTITUDES	PERFIL PERSONAL Y PROFESIONAL
1	Personales (dominio de uno mismo)	<u>Autoconocimiento:</u> • Conciencia emocional: reconocer las propias emociones y sus efectos. • Autoevaluación precisa: conocer las propias fuerzas y sus límites • Confianza en uno mismo: la certeza sobre el propio valor y facultades.

		<u>Autorregulación:</u> • Autocontrol: manejo de las emociones y los impulsos perjudiciales. • Confiabilidad: mantenimiento de normas de honestidad e integridad. • Escrupulosidad: aceptar la responsabilidad del desempeño personal. • Adaptabilidad: flexibilidad para manejar el cambio. • Innovación: estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.
		<u>Motivación:</u> • Afán de triunfo: esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia. • Compromiso: aliarse a las metas del grupo u organización. • Iniciativa: disposición para aprovechar las oportunidades. • Optimismo: tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y los reveses.
2	Sociales (manejo de las relaciones)	<u>Empatía:</u> • Comprender a los demás: percibir los sentimientos y perspectivas ajenas e interesarse activamente en su preocupación. • Ayudar a los demás a desarrollarse: es percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes. • Orientación hacia el servicio: es prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente. • Aprovechar la diversidad: cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas. • Conciencia política: interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.

		<u>Habilidades sociales:</u> • Influencia: aplicar tácticas efectivas para la persuasión. • Comunicación: ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes. • Manejo de conflictos: negociar y resolver los desacuerdos. • Liderazgo: inspirar y guiar a grupo e individuos. • Catalizador de cambio: iniciar o manejar el cambio. • Establecer vínculos: alimentar las relaciones instrumentales. • Colaboración y cooperación: trabajar con otros para alcanzar metas compartidas. • Habilidades de equipo: crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.
--	--	--

Fuente: Goleman, D. (1999)

La buena noticia es que la inteligencia emocional se puede ejercitarse, en el plano individual, es permitido identificar, evaluar y aumentar los elementos de inteligencia emocional; en el plano grupal, representa afinar la eficiente relación interpersonal que torna más inteligentes a los grupos, pero sí, hablamos del plano empresario, revisar la jerarquía de valores para dar prioridad a la inteligencia emocional, en los términos concretos de selección, contratación, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y ascensos.

Sin duda alguna, la inteligencia emocional no es una varita mágica; no avala una mayor participación en el mercado ni un rendimiento más saludable.

En los años venideros, las empresas o instituciones cuya gente colabore mejor obtendrán una ventaja competitiva, por lo que la inteligencia emocional será más trascendental a nivel personal y profesional.

Y según el mundo cambie, estas aptitudes humanas logran ayudarnos, no sólo a competir, sino también a alimentar la capacidad de encontrar placer y gozo en el trabajo que es el segundo hogar por cuanto se comparte diversas capacidades y a la vez se aprende del resto de compañeros sus experiencias.

El que dirige debe ser capaz de manejar situaciones complejas de relaciones y comportamientos humanos para lo cual es necesario, entre otras habilidades, saber establecer una relación de comprensión y confianza entre la gente que dirige, saber escuchar, ser capaz de persuadir en forma convincente y de generar entusiasmo y compromiso en la gente.

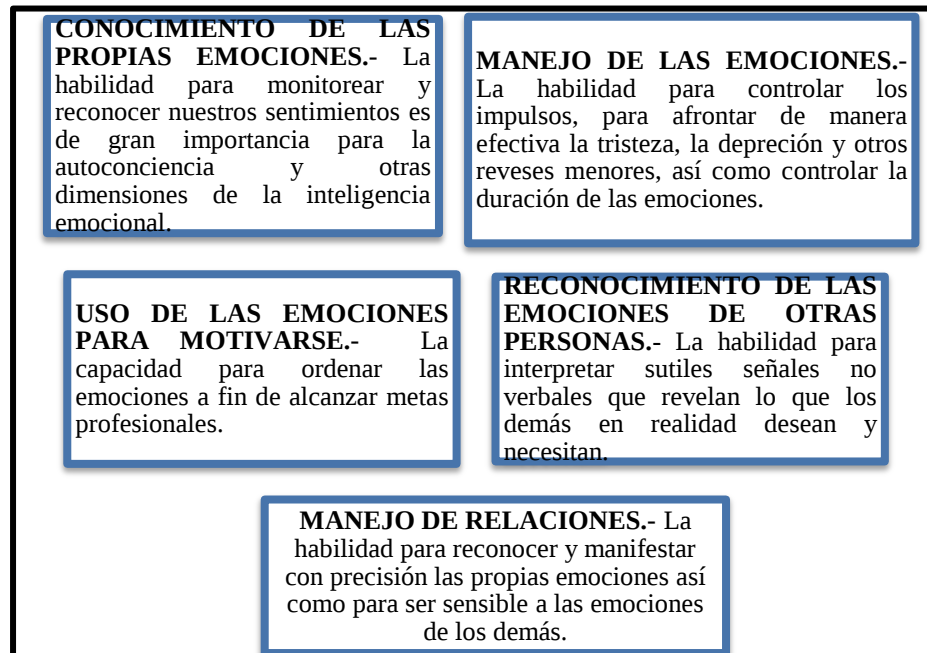
Pero para lograr esto, es necesario que antes sea capaz de identificar su estado de ánimo, conocer sus fortalezas y debilidades, para explotar las primeras y neutralizar las segundas, controlar sus emociones y ser capaz de motivarse con lo que hace; si uno no es capaz de sentir entusiasmo por lo que hace, difícilmente podrá generar entusiasmo en lo que lo rodean.

Tras estudiar cientos de empresas, Goleman llegó a la conclusión de que las habilidades de Inteligencia Emocional (IE), aumentan cuando más se ascienden en la organización, cuando más alto sea el puesto, menos importantes resultan las habilidades técnicas y más importantes son las aptitudes de la Inteligencia Emocional (IE).

Este científico reconoce que algunos puestos de trabajo, como los de dirección, requieren de al menos un mínimo de conocimientos para garantizar cierto desempeño, sin llegar a la excelencia, pero que el mayor porcentaje de factores para lograr el éxito en la tarea corresponde a factores emocionales y de forma particular a lo que él llama competencias emocionales, a la vez se plantea que los profesionales más brillantes además de su propia inteligencia académica, son hábiles a la hora de reconocer sus propios sentimientos y los de los demás. Son capaces de controlar sus estados de ánimo, impulsos y recursos internos.

En la Figura 8 se identifican los rasgos de IE de Morris (2012) que contribuyen a la inteligencia emocional de los individuos.

Figura 7: Rasgos de la Inteligencia Emocional



Fuente: (Morris, 2012, pág. 167)

La inteligencia emocional como parte de la empatía, sociabilidad y habilidad de relacionarse con las demás personas, puede referirse directamente a las relaciones laborales que deben desenvolverse de la mejor manera posible. Puesto que las personas tienen la capacidad de manejar, entender, seleccionar y trabajar las emociones propias como la de los demás con eficiencia de modo que se generan resultados positivos, en efecto se gestionan bien las emociones en la convivencia del individuo con su entorno.

3.1.4.2. Clima organizacional

El clima organizacional es un factor o elemento que interviene de manera estrecha en los factores del sistema organizacional en una empresa o institución y las propensiones de motivación que se traducen en la productividad laboral, así como la satisfacción del empleado o la rotación del personal, etc.

“Se define al clima como las percepciones que los individuos desarrollan de la convivencia con otros individuos en el ambiente organizacional.” (Molinas, 2009, p.84)

Haciendo referencia a lo expuesto por el autor antes citado, se puede argumentar que el clima organizacional es también conocido como ambiente laboral o ambiente organizacional, el cual tiene gran relevancia puesto que influye en el desenvolvimiento de los empleados y por ende en su competitividad y cumplimiento de los objetivos y responsabilidades delegadas.

“El clima es un conjunto de características que:

- Distinguen una organización de otras organizaciones
- Son relativamente duraderas en el tiempo
- Influyen la conducta de la gente en las organizaciones.” (Menéndez, 2009, p.67)

Con respecto a lo citado anteriormente, se plantea que el clima laboral se encuentra integrado por la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente como por ejemplo a cultura, el entorno y el ambiente laboral, dependiendo de las actividades de cada empresa.

A los cuales se les suman aspectos psicológicos del medio ambiente interno, compuesto por las personas que lo conforman.

“Es el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo; de acuerdo con las condiciones que se encuentran en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional.” (Berbel, 2007, p.104)

Concluyentemente en base a lo descrito, se determina que el clima laboral se encuentra generado por las emociones de los integrantes de un grupo de personas en una organización, es cual está relacionado estrechamente por la motivación de los empleados, en referencia tanto a la parte física como emocional.

3.1.5 Rotación de personal (variable dependiente)

La rotación de personal se presenta por lo general en un factor negativo que afecta al desenvolvimiento laboral de una organización, de manera económica como social.

La rotación de personal es la proporción de personas que salen de una organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos), sobre el total del número de personas promedio de esa compañía de un determinado período de tiempo que habitualmente se consideran períodos anuales (Martínez, 2013, p.213)

Como contribución al entendimiento de la rotación de personal [...], se toma en cuenta lo definido por (Martínez, 2013, p. 49), planteando que se conceptualiza como el cambio de empleados de una empresa u organización. Existen diversas causas por las que se da la salida de un empleado, de manera generalizada se puede mencionar por ejemplo, la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, o la existencia de ofertas económicas representativas en otras empresas, el incumplimiento de metas, la falta de buen ambiente laboral, o causas definitivas e inesperadas como el fallecimiento del trabajador.

Es de importancia recalcar que en percepción general la rotación de personal es negativa para la institución, puesto que los clientes externos como internos, además de los proveedores de una empresa pueden experimentar desconfianza hacia una firma en la que sus empleados duran poco tiempo

La rotación excesiva de personal constituye un toque de atención para el empresario, ya que puede estar indicando que alguno de los parámetros que hacen el factor humano en la empresa no está siendo manejado apropiadamente, como por ejemplo los sueldos muy por debajo del promedio del mercado. La rotación tiene un costo que es necesario conocer, para que las decisiones a tomar sobre cuestiones de personal respondan a las necesidades empresariales de la manera más conveniente para la organización. (Álvarez, 2013, p.92)

En efecto, de existir una rotación de personal constante, se torna difícil fortalecer o estabilizar las relaciones entre empresa y los componentes externos.

“La rotación de personal es el total de bajas de personal de la gerencia a su cargo entre el número de personal promedio.” (Faga, 2010, p.67)

Por lo tanto, se determina que la rotación de personal, es el total de trabajadores que se separan y se incorporan en una organización, en relación al total de empleados que existe en la misma.

Referente a la rotación de personal se puede resaltar que para las empresas uno de los principales inconvenientes que este representa, es el de los costos que conllevan los trámites de selección, y capacitación además de la poca eficiencia que resulta de su trabajo.

Sin embargo, no todos los aspectos se consideran negativos en la rotación de personal, como se muestra en el Tabla 16.

Tabla 17: Rotación de Personal

ROTACIÓN DE PERSONAL	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
La empresa cuenta con personal más joven	El alto costo que representa el personal incompetente
El personal nuevo devenga salarios menores que el personal que tenga más antigüedad	Falta de integración y coordinación del grupo de trabajo
En el caso de retiro, el personal tendrá menor cantidad de derechos	La imagen de la empresa se ve afectada
Permite tener trabajadores mejor capacitados	Posibilidad de divulgación de sistemas, procedimientos, debilidades, etc.
El personal nuevo aporta con ideas innovadoras	
Permite reemplazar el personal menos competente	

Fuente: (Varela, 2006, p.112)

3.1.5.1 Reclutamiento del talento humano

El reclutamiento es una de las partes que conforman el sistema de contratación del personal o talento humano para una empresa u organización, este hecho debe generarse bajo parámetros que caractericen las necesidades de la misma.

En base al éxito del reclutamiento que se desarrolle se puede encontrar el recurso humano de mayor idoneidad que se requiera para cubrir una vacante laboral en la empresa.

El reclutamiento de personal consiste en llevar a cabo las acciones oportunas para localizar y contactar con los candidatos que nos interesan, para convencerles de que se sometan a las entrevistas y pruebas correspondientes, con el fin de determinar si son el tipo de colaborador que se busca (Editorial Vértice, 2008, p.69)

Por tanto, se define al reclutamiento del personal como el conjunto de actividades que se enfocan a identificar y atraer a la organización o empresa a solicitantes de empleo capacitados de manera idónea y competente para cubrir las vacantes disponibles dentro de la empresa.

“El reclutamiento de personal se basa en las funciones de análisis y descripción de cargos y previsión de la fuerza laboral, las cuales suministran información sobre la cantidad y calidad del personal requerido.” (Castillo, 2006, pág. 165)

Definido el reclutamiento, se puede plantear su importancia como un proceso selectivo, es decir mientras mejor sea desarrollado el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo. Otro punto de importancia en el reclutamiento se determina en que permite encontrar a los candidatos de mayor competitividad, en efecto la capacidad de la empresa permite atraer buenos candidatos dependiendo de su reputación, estabilidad y reconocimiento de la sociedad.

“El reclutamiento es el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos para que soliciten empleo en la organización.” (Olleros, 2011, p.78)

Una vez determinado el puesto que se debe cubrir en una organización y el perfil de la persona que es apta para dicho cargo, comienza el proceso de contratación del personal, que inicia con el reclutamiento, el cual se objetiviza básicamente en surtir a la selección, de su materia básica, es decir proveer de candidatos a la vacante disponible en la organización.

El reclutamiento como tal, tiene varios fines que pueden establecerse de la siguiente manera:

- Establecer las necesidades presentes y futuras de reclutamiento partiendo de los datos obtenidos por la planificación de los recursos humanos y el análisis de puestos de trabajo.
- Verificar el presupuesto antes de la contratación al personal cualificado para cubrir las necesidades de la empresa o institución.
- Desarrollar el éxito del proceso de selección.
- Reducir al máximo el índice de rotación del personal de la organización, que se considera como un aspecto negativo y retrasa el desenvolvimiento de la misma.
- Mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa a corto y largo plazo.
- Evaluar la eficacia tanto de los procesos como de las herramientas y técnicas utilizadas durante el proceso de reclutamiento.

El reclutamiento se puede dividir en varios tipos, pero de manera objetiva se citan los siguientes:

Reclutamiento Interno: Se caracteriza porque se efectúa el reclutamiento dentro de la misma organización o empresa.

Reclutamiento Externo: Se caracteriza porque se busca a los candidatos fuera de la organización o empresa.

Reclutamiento Mixto: Se caracteriza por utilizar el reclutamiento tanto dentro como fuera de la organización o empresa.

Estos tipos de reclutamiento se emplean dependiendo de las ventajas e inconvenientes que la empresa requiera (políticas), y se ajuste a sus necesidades particulares.

Políticas laborales

1. Se plantean como un conjunto de políticas que actúan en la determinación de la relación de trabajo entre el trabajador y el empleador, las cuales influyen directamente en las condiciones laborales efectivas.
2. En la definición de las políticas laborales se encuentran dos partes totalmente implicadas, los trabajadores por un lado y las empresas por el otro. Los trabajadores buscan la mayor estabilidad posibles juntamente con el mayor sueldo, y las empresas buscan la mayor

flexibilidad posible juntamente con los menores costes posibles (salario más cargas sociales). (Rábago, 2010, p.85).

3. En base a lo expuesto se establece que las políticas laborales pueden modificarse y mejorarse de acuerdo a la adaptación de las circunstancias específicas de la empresa u organización, estas políticas se deben definir en participación colectiva de administradores, supervisores y trabajadores en su elaboración y su revisión final por un abogado y especialista en administración del talento humano.
4. “Las políticas laborales son medidas que mejoran la empleabilidad del trabajador dentro de una organización o empresa.” (Martínez J. , 2004, p.52).
5. Las políticas laborales son una declaración general que la empresa se compromete a cumplir, en ella se dan una variedad de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados, además de fijar las bases de la elaboración de manuales, informes, procesos y procedimientos de las actividades del talento humano de la empresa u organización.
6. “Las políticas laborales de manera generalizada se consideran como directrices que coadyuvan a la toma de decisiones.” (Alajuas, 2008, p.99).
7. Como punto de relevancia, se resalta que una vez creadas las políticas, estas deben registrarse y documentarse para ser incluidas en el manual de calidad de la empresa, además deben implementarse en el sistema de gestión integral desarrollado por la empresa.
8. Sin embargo las políticas empresariales deben sujetarse a la ley vigente que concreten en el país, por ejemplo las leyes y decretos que determine la Superintendencia de Bancos además del Código de Trabajo regulado por el Ministerio de Relaciones Laborales en la actualidad, es decir ninguna política interna está por encima de la ley impuesta por entidades reguladoras en el Ecuador para la selección del talento humano (personal).

Las políticas del departamento de talento humano (RRHH), busca condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones del personal, al hablar de políticas se establece profesionalmente que son reglas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean

desempeñadas de acuerdo con los objetos deseados; sirven para suministrar respuestas a la preguntas, haciendo que los subordinados busquen innecesariamente, a sus supervisores para la aclaración o solución.

Las políticas pueden clasificarse en dos tipos:

1. En cuanto al nivel de la estructura organizacional que son aplicadas:

- a. Las políticas generales de la institución: son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
- b. Políticas administrativas: deben establecerse para orientar a los ejecutivos de alto nivel de la institución.
- c. Políticas operacionales: establecidas para la orientación de los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.
- d. Políticas funcionales o de asesoría: deben gobernar las acciones del personal de departamentos especializados como el área financiera, etc.

2. En cuanto al contenido cubierto por las políticas de admisión de salud, de entrenamiento, de seguridad, de salarios, de beneficios, etc.

Las políticas y los programas de recursos humanos deben variar enormemente en cuanto a los objetivos y a la cobertura en función de los siguientes factores:

1. Antecedentes históricos de la institución u organización.
2. Actitud de alta dirección
3. Tamaño de la institución
4. Localización geográfica de la institución
5. Políticas y restricciones gubernamentales.

A largo plazo, las políticas y los programas de recursos humanos que son bien diseñados y desarrollados, pueden tener las siguientes consecuencias:

- Perfeccionamiento de las técnicas de administración de talento humano (RRHH-recursos humanos),
- Aplicación de sanos principios de administración de la cúspide a la base de la organización, principalmente en lo que se refiere a las necesidades de relaciones humanas de buena calidad.
- Adecuación de salarios y de beneficios.
- Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización.
- Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización.
- Obtención de una efectiva participación de los empleados.

La institución manejará la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. Una política de recursos humanos debe involucrar lo que la institución pretende sobre los siguientes aspectos principales.

1. Política de provisión de recursos humanos.

- a) Dónde reclutar, en qué condiciones y cómo recoger los recursos necesarios para la institución.
- b) Criterios de selección de talento humano (RRHH), y patrones de calidad para admisión, en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos dentro de la organización.
- c) Cómo integrar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rápidas y con delicadeza.

2. Política de aplicación de recursos humanos

- a) Como determinar los requisitos básicos de fuerza de trabajo, para el desempeño de tareas y atribuciones del universo de cargos de la institución.
- b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carreras, definiendo las alternativas de oportunidades futuras posibles dentro de la institución.

- c) Los criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.

3. Políticas de mantenimiento de recursos humanos.

- a) Criterios de remuneración directa de los participantes, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, así como la posición de la organización frente a esas dos variables.
- b) Criterios de remuneración indirecta de los participantes, teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a la diversidad de necesidades existentes en el universo de cargos en la institución frente a las prácticas de mercado.
- c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivado, de moral elevada, participativa y productiva dentro de la organización.
- d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos

- a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar los elementos necesarios para los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- b) Criterios para auditoría permanente de la aplicación y adecuación de políticas y de los procedimientos relacionados con la gestión del talento humano de la institución.

Las políticas relacionadas con la gestión del talento humano deben tener las siguientes características:

- Estabilidad: suficiente grado de permanencia para evitar alteraciones muy grandes.
- Consistencia: congruencia en su aplicación, no importan los niveles o áreas afectadas.
- Flexibilidad: la posibilidad de soportar correcciones, ajustes y excepciones necesarios.
- Generalidad: la posibilidad de aplicación global y compresiva para toda la institución.
- Claridad: simplicidad de definición de entendimiento.

La gestión del talento humano se radica en la planeación, en la institución, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados, ya sea en forma directa o indirecta con el trabajo.

3.1.5.2. Estado del Arte

Es la capacidad creativa que tiene el ser humano Gómez, L (2013), para comunicarse, dirigir el propio comportamiento, crear manifestaciones culturales y resolver problemas (agregando componentes de la vida moderna), en un menor tiempo (p.116). A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados más competitivos, comienzan a ser parte de la globalización, lo cual implica fuertes modificaciones en el estilo de gestión, por lo que, los trabajadores (clientes internos), deberán desarrollar nuevas habilidades para adaptarse o mejor aún, destacarse en su puesto laboral y evitar la frecuente rotación del personal. Harrye (2012), aclara que la rotación del personal, genera una reducción en la productividad laboral y en el cumplimiento de sus funciones adecuadamente” (p.72).

La inteligencia emocional en Aylon (2012) afirma: “...permite tomar conciencia de las emociones, comprender los sentimientos de las presiones y frustraciones que se soportan en el trabajo, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social en el desarrollo personal” (p.45). La inteligencia emocional puede ser fomentada y fortalecida en todos nosotros, ya que la falta de la misma puede influir en el intelecto o arruinar una carrera, ésta nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal, como Goleman (1998) declara que: “La inteligencia común medida por pruebas estandarizadas resulta insuficiente para el éxito, la inteligencia emocional es el factor principal del éxito, que incluye otros factores como la relación con los demás y consigo mismo, el autocontrol y la perseverancia” (p.56).

En consecuencia un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional coadyuvará a conseguir la meta propuesta y planteada en el presente trabajo investigativo.

Relacionado con lo expuesto, se puede determinar que la planificación del talento humano, tiene una estrecha relación con la planificación estratégica de la organización, de modo que para mejorar esta conexión e interdependencia, se puede realizar actividades de aporte para la mejora continua en dicha planificación.

a) En el país, la gestión de Talento Humano ha venido fortaleciendo el rol de asesor para el negocio en la toma de decisiones

Dentro de la planificación estratégica, la evolución del rol estratégico de la gestión humana, constituye en la actualidad el mecanismo que posibilita la transformación cultural en las organizaciones. Cuando pensamos, en cambio cultural y transformación del capital humano en las organizaciones debemos relacionarlo con el lineamiento de la misión, organización, objetivos estratégicos, modelo de gestión del talento humano, competencias, inteligencia emocional, estrategias de selección, inducción y desarrollo del negocio en relación con el empleador – empleado.

Esta relación ha estado guiada por recursos humanos en distintas etapas, siendo las primeras transaccionales y operativas exclusivamente, en las que se incluían la administración de personal, las relaciones industriales-sindicales, enfocadas a asegurar el cumplimiento de las normativas laborales y bienestar laboral. Este aspecto requería de grandes recursos y atención prioritaria por la conflictividad existente antes de la década de 1990. A partir de allí, surgen nuevos conceptos de liderazgo y management con criterios de inclusión, participación, reconocimiento, equipos de trabajo, identificación de altos potenciales y herramientas para el desarrollo de personas, promoviendo cambios relevantes en las áreas de recursos humanos que fueron trasladando su enfoque a la etapa de atracción, retención y desarrollo de talentos que entregue a los colaboradores herramientas para el desarrollo de sus capacidades y habilidades, enfocados al cumplimiento de objetivos de la organización, su misión y visión estratégica.

En esta nueva etapa se promueve la formación, aprendizaje y desarrollo, retribución y compromiso, que garanticen atracción de talentos de alto potencial. (EKOS Portal de Negocios, 2013, pp. 54-67-83).

Al determinar al talento humano como el recurso de mayor trascendencia en el desarrollo laboral y corporativo de una organización, se evidencia la necesidad de diseñar un modelo de gestión de talento humano basado en la Inteligencia Emocional de los empleados, tomando como referencia teorías e instrumentos de modo que se minimice los indicadores por la alta rotación del personal (renuncias por bajo control emocional), que se determina como un factor negativo que aqueja a la institución retrasando los procesos laborales en la organización.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

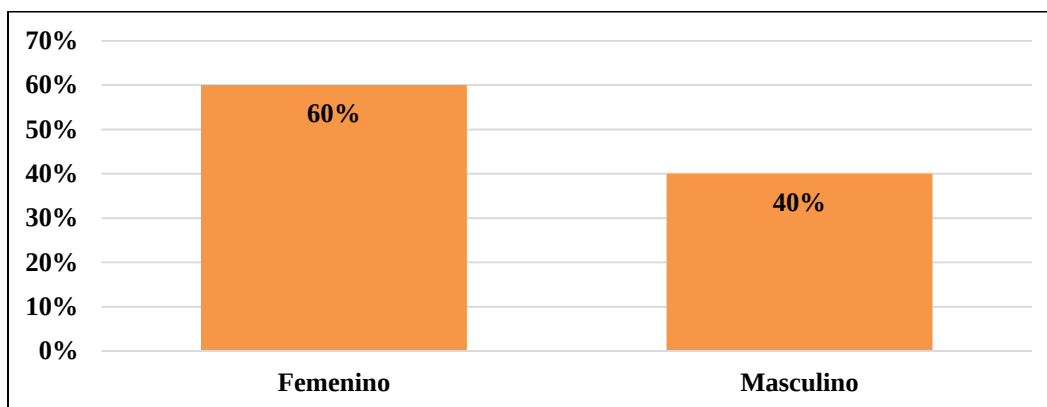
El estudio se realizó en el Banco del Pichincha, en la agencia de Latacunga y algunos datos en la ciudad de Ambato. La investigación utilizada fue de naturaleza descriptiva, ya que la investigadora solicita archivos a la líder de talento humano sobre seguimiento y monitoreo que haya realizado sobre la frecuente rotación del personal de caja en la institución financiera, manifestando la líder que no tiene especificado por áreas sino a nivel general de la agencia del banco de la ciudad de Latacunga, por lo mencionado se usó dos instrumentos como la entrevista estructurada al personal de cajas **(Apéndice A)** y la observación de campo **(Apéndice B)**.

Se ejecuta la entrevista estructurada al personal del área de cajas **(Ver Apéndice A)**, esta entrevista se plantea con 9 preguntas abiertas. La pregunta número nueve es en la que más se hizo hincapié: ¿por qué motivo o motivos se van de la Institución?, hubo la colaboración del líder de talento humano para aplicar las entrevistas, las mismas respuestas que ayudo a la investigadora, a la vez se pudo conseguir **datos relevantes del archivo del departamento de gestión de talento humano del Banco Pichincha, que se encuentra explícito en la Tabla 17: Motivos de la salida del personal.**

Asimismo se hace una reseña de las características del fenómeno existente, es decir, se describe la situación de las cosas en el presente, y en base al archivo obtenido del departamento de gestión de talento humano se pudo tabular por medio de cuadros en Excel y representarlo en porcentajes (Fig.8), las características del personal.

El archivo existente del año 2014, en la agencia del Banco del Pichincha de la ciudad de Latacunga, proporcionado por la líder de talento humano **(Apéndice C)**, fue de manera general (clientes internos), al analizar este archivo se encuentra que se ha efectuado un seguimiento en los meses de octubre, Diciembre y diciembre a todo el personal en cuanto a la rotación, donde se observa un 60% de personal femenino y un 40% masculino.

Figura 8: Características del Personal



Fuente: Banco Pichincha, (2014)

Así como también se muestra un resumen en la tabla 17 motivos de salida del personal de la recopilación de datos estadísticos extraídos del Apéndice B.

Tabla 18: Motivos de la salida del personal

Causas de retiro		Masculino		Femenino	
a	Otro trabajo (análisis del mercado)	2	33,3%	2	14,3%
b	Equidad salarial	1	16,7%	1	7,1%
c	Viaje fuera del País	2	33,3%	1	7,1%
d	Mala actitud de servicio	0	0,0%	2	14,3%
e	Familia	0	0,0%	2	14,3%
f	Universidad	0	0,0%	2	14,3%
g	Llamadas de atención	0	0,0%	2	14,3%
h	Clima laboral	1	16,7%	2	14,3%
TOTAL		6	100%	14	100%

Fuente: Banco Pichincha, (2014)

En la agencia del Banco del Pichincha de la ciudad de Latacunga se ha analizado la rotación del personal en los meses octubre, Diciembre, diciembre de manera general por el líder de talento humano del cual se especifica las siguientes causas de retiro del sexo femenino ha sido por: Clima laboral, llamadas de atención insoportables con memos, llegando a causar malestar al personal, abandono del puesto de trabajo por estudios en la universidad y la familia, y la mala actitud de

servicio de algunos compañeros/as, eran groseros, déspotas, el personal de caja se retira de la banca aduciendo que tienen otro trabajo mejor sin presión; por todo estos problemas se ha encontrado en un 14,3%.

En el sexo masculino los motivos de salida del personal es por: viaje fuera de la ciudad, por otro trabajo en un 33,3% y en un 16,7% por equidad salarial y clima laboral, solo se han encontrado datos en la unidad de gestión de talento humano, y no manifestaciones a considerar cuál es la razón de su salida, la respuesta por parte del sexo masculino es cerrada, no hay explicaciones.

A continuación se ha encontrado una matriz FODA de la agencia del Banco de Pichincha de la ciudad de Latacunga, que a continuación se detalla:

Tabla 19: Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
1. Tener mayor red de oficinas a nivel nacional. 2. Amplia presencia en plazas donde son una unidad de oferta bancaria (UOB) 3. Tener una de las mayores redes de cajeros automáticos – ATM's en el sistema financiero. 4. Ser uno de los principales agentes financieros de los ONG. 5. Banco calificado con AA es una institución sólida con antecedentes financieros. 6. Capacidad y experiencia en programas sociales.	1. Insuficientes canales de atención para satisfacer la demanda de los clientes externos 2. . Existe alta rotación de personal lo que implica incremento en costos del proceso 3. Insuficiente administración de proyectos 4. Las falencias en el sistema de cajas generan demoras 5. Insuficiente autonomía en el accionar logístico de talento humano. 6. Inadecuada administración salarial genera malestar en el personal de banca.
Oportunidades	Amenazas
1. Creciente demanda de clientes externos 2. Alto índice de demanda de beneficios	1. Competencia agresiva y desleal 2. Alto índice de delincuencia

financieros 3. Priorización y apoyo por parte del estado en relación a la banca 4. Creciente avance de las tecnologías de la información. 5. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas 6. Ofertas de estudios de post grado que hacen que los empleados sean más competitivos.	3. Inestabilidad gubernamental 4. Cambios en la política y gestión del presupuesto. 5. Creciente interés de la banca privada en la cartera de clientes del banco. 6. Riesgo por crisis financieras internacionales
--	---

Fuente: Banco Pichincha, (2014)

A continuación se describe a la matriz de evaluación de los factores internos ((MEFI).

4.1.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Una vez elaborada la matriz FODA, que en lista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la institución mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), del autor David (1997), como lo muestra la Tabla 19, del cual se extrae los procedimientos para estructurar la matriz de evaluación de factores internos que son los siguientes:

a) Se identificó las fortalezas y debilidades claves del Banco del Pichincha (de 7 a 14).

b) Se asignó una ponderación a cada variable que oscila entre:

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de la entidad financiera, sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto deben recibir ponderaciones altas; las sumas de dichas ponderaciones totalizan 1.0.

Sin importancia	0.0
Muy importante	1.0

c) Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor:

Debilidad importante	1
Debilidad menor	2
Fortaleza menor	3
Fortaleza importante	4

d) Se ha multiplicado la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer ponderado para cada variable.

e) Luego se ha sumado los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total para la institución financiera.

Sin importar el número de factores incluidos, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo el resultado promedio de 2.5, indica una institución poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2,5 muestran una organización con debilidades internas.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la institución está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes, lo que desearía decir que las estrategias de la institución están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizadas los posibles efectos negativos de las debilidades.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la institución no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.

Tabla 20: Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES				
FORTALEZAS		Valor	Clasificación	Valor ponderado
1	Tener mayor red de oficinas a nivel nacional	0.1	1,00	0.1
2	Amplía presencia en plazas donde somos UOB.	0.1	3,00	0.3
3	Tener una de las mayores redes de cajeros automáticos –ATM’s en el sistema financiero.	0.00	2,00	0.0
4	Ser uno de los principales agentes financieros de ONG	0.1	2,00	0.3
5	Banco calificado con AA institución sólida con antecedentes financieros	0,1	3,00	0.2
6	Capacidad y experiencia en programas sociales	0,1	2,00	0.2
DEBILIDADES		Valor	Clasificación	Valor ponderado
1	Insuficientes canales de atención para satisfacer la demanda de los clientes externos.	0.1	2,00	0.2
2	Existe alta rotación del personal lo que implica incremento en costos del proceso	0.00	1,00	0.0
3	Insuficiente administración de proyectos.	0.00	3,00	0.2
4	Las falencias en el sistema de cajas generan demoras	0.1	2,00	0.1
5	Insuficiente autonomía en el accionar logístico de talento humano.	0,2	3,00	0.3
6	Inadecuada administración salarial genera malestar en el personal de banca	0,1	3,00	0.4
		1,00		2,30

Fuente: Banco Pichincha, (2014)

El total ponderado de 2.30, que se muestra, demuestra que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

No debemos pasar por alto que es más importante entender a los factores que se usan en la matriz EFI, que asignarles los pesos y las calificaciones.

4.1.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Sin importancia	0.0
Muy importante	1.0

Se analizado los conceptos de administración estratégica de David. F (1992), este autor maneja, esta matriz con un procedimiento de construcción de factores externos, para lo cual considera lo siguiente:

- a) Se elaboró una lista de amenazas y oportunidades decisivas para el Banco del Pichincha (de 7 a 14).
- b) Se asignó una ponderación a cada variable que oscila entre:

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de la entidad financiera, la sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deben ser 1.0 de dichas ponderaciones totalizan 1.0.

- c) Para lo cual se ha realizado una clasificación de 1 a 4 para indicar el impacto que cada variables representa que cada variable presenta:

Amenaza importante	1
Amenaza menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad importante	4

d) Se ha multiplicado la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer ponderado para cada variable.

e) Luego se ha sumado los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total para la institución financiera.

El resultado ponderado más alto posible para una institución es 4.0 y el resultado ponderado menor posible es 1.0.

El resultado ponderado promedio, es por lo tanto de 2.5, un resultado 4.0 indicaría que la institución de estudio desarrolla su gestión en un entorno atractivo y que tiene grandes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostraría una institución financiera que está en un entorno difícil y que enfrenta grandes amenazas externas. Indica una institución poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2,5 muestran una organización con debilidades internas.

Tabla 21: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES				
OPORTUNIDADES		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Creciente demanda de clientes externos	0.0	1	0.1
2.-	Alto índice de demanda de beneficios financieros	0.1	1	0.1
3.-	Priorización y apoyo por parte del Estado en relación a la banca	0.2	1	0.2
4.-	Creciente avance de las tecnologías de información	0.2	2	0.4
AMENAZAS		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Competencia agresiva y desleal	0.1	1	0.1
2.-	Alto índice de delincuencia	0.1	2	0.2
3.-	Inestabilidad gubernamental	0.1	1	0.1
4.-	Cambios en la política y gestión del presupuesto	0.1	1	0.1
5.-	Riesgo por crisis financieras internacionales	0.1	1	0.1
TOTAL		1.0		1.4

Fuente: Banco Pichincha, (2014)

A continuación se presenta la matriz de estrategias FODA, existente en el archivo de la agencia del Banco de Pichincha de la ciudad de Latacunga, en el departamento de talento humano.

Tabla 22. Matriz de estrategias de cambio (FODA cruzado)

Perfil de oportunidades y amenazas Perfil de fortalezas y debilidades	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Creciente demanda de clientes externos 2. Alto índice de beneficios financieros 3. Priorización y apoyo por parte del estado en relación a la banca 4. Creciente avance de las tecnologías de la información. 5. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas 6. Ofertas de estudios de post	1. Competencia agresiva y desleal 2. Alto índice de delincuencia 3. Inestabilidad gubernamental 4. Cambios en la política y gestión del presupuesto. 5. Creciente interés de la banca privada en la cartera de clientes del banco.

	grado que hacen que los empleados sean más competitivos.	6. Riesgo por crisis financieras internacionales
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Tener mayor red de oficinas a nivel nacional. 2. Amplia presencia en plazas donde son una unidad de oferta bancaria (UOB) 3. Tener una de las mayores redes de cajeros automáticos – ATM's en el sistema financiero. 4. Ser uno de los principales agentes financieros de los ONG. 5. Banco calificado con AA es una institución sólida con antecedentes financieros. 6. Capacidad y experiencia en programas sociales.	• Implementar más oficinas para la participación en atención y servicio al usuario (F1-01, F2-01) • Convenios empresariales como agentes financieros con ONG (F3-03, F4-03) • Alianzas estratégicas con sectores artesanales, comerciales, culturales, sociales, etc., (F5-05, F4-03). • Proyecto de formación profesional para el personal de banca. (F6-06, F5-05)	• Organización de talleres de capacitación para el personal. (F1-A1- F2-02). • Incentivar a los socios en su inversión, ofertando tasas de interés altas en sus depósitos a plazo fijo. (F3-04, F4-05) • Fidelizar a los socios F5-05) • Realizar programas sociales para mejorar el nivel de satisfacción y aumentar la captación de clientes.(F6-05, F5-04)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Insuficientes canales de atención para satisfacer la demanda de los clientes externos 2. Existe alta rotación de personal lo que implica incremento en costos del	• Proyectos de formación profesional para el personal de banca. (D1-01) • Diseño de nuevas políticas empresariales, ya sea: gerenciales, servicio, administrativas, talento humano	• Manejar un formulario de Requisición del personal en la banca (D1-A1). • Manejar procesos y técnicas de selección (D4-A3) • Políticas que impacten en

proceso	(D1-04)	el comportamiento
3. Insuficiente administración de proyectos 4. Las falencias en el sistema de cajas generan demoras 5. Insuficiencias en el accionar logístico de la unidad de gestión de talento humano. 6. Inadecuada administración salarial genera malestar en el personal de banca	• Implementar un sistema de información del talento humano para el seguimiento y control D3-01, D4 – 04). • Cada área debe emitir a talento humano un informe de la planificación, gestión y desarrollo que procesa cada área de trabajo. D5-01) • Implementar un software de información del personal para ubicarles de acuerdo a perfiles competitivos.	organizacional (D2-A4, D5-A2) • Proyectos en capacitación en atención y servicio al usuario. • Definir lineamientos que fundamente el proceso de selección e incorporación, a fin de elegir el mejor talento

Fuente: Banco Pichincha, (2014)

Objetivos estratégicos

- Proyecto de formación profesional para el personal de banca.
- Políticas que impacten en el comportamiento organizacional.
- Realizar programas sociales para mejorar el nivel de satisfacción y aumentar la captación de clientes.
- Proyectos de capacitación en atención y servicio al cliente.
- Diseño de nuevas políticas empresariales, ya sea: gerenciales, servicio, administrativas, talento humano
- Implementar un sistema de información del talento humano para el seguimiento y control
- Implementar un software de información del personal para ubicarles de acuerdo a perfiles competitivos.
- Manejar procesos y técnicas de selección

- Definir lineamientos que fundamente el proceso de selección e incorporación, a fin de elegir el mejor talento humano para la banca y administración. Bajo el marco de competencias para el desarrollo de la Inteligencia emocional.

Tabla 23: Matriz de posición estratégica

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA				
Posición Estratégica Interna			Posición Estratégica Externa	
Fortaleza Financiera (FF)		VALOR	Estabilidad del Entorno (EE)	VALOR
1	Tener una de las mayores redes de cajeros automáticos - ATM's en el sistema financiero	3	Brindar satisfacción al cliente	-2
2	Ser uno de los principales agentes financieros de ONG	4	Mejorar la capacidad operativa del banco	-1
3	Calificación AA institución solida financiera	2	Captación de clientes	-1
4	Alta presencia en plazas UOB	3		
TOTAL		3,00	TOTAL	-1,33

Ventaja Competitiva (VC)		VALOR	Fortaleza del Sector (FS)	VALOR
1	fortalecer el control de la gestión empresarial	3	Realizar talleres de entrenamiento emocional	-2
2	Mantener el crecimiento económico y financiero del banco	2	Ampliar los canales de atención al cliente en las cajas del banco	-2
3	Incrementar las competencias del talento humano	4	Aplicación de los principios de responsabilidad empresarial en la banca	-1
4	Reforzar los valores, la comunicación y el desarrollo del personal	3		
TOTAL		3,00	TOTAL	-1,67

Fuente: Banco Pichincha, (2014)

	Clasificación del factor FF y FS
4	Excelente
3	Arriba del promedio
2	Nivel promedio
1	Deficiente

En
donde, $X = 3,00 - 1,33 = 1,25$
 $Y = 3,00 - 1,67 = 1,33$

	Clasificación del factor VC y EE
-4	Deficiente
-3	Nivel promedio
-2	Arriba del promedio
-1	Excelente

4.2. Análisis situacional en el área de cajas (proceso)

Continuamente se efectúa un diagnóstico situacional en el área de cajas.

- Iniciando con la matriz de selección, caracterización de los factores internos y externos (mesas de trabajo clientes internos), luego.
- Se realiza la priorización FODA con el análisis matemático por pares.
- Se ubica las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de acuerdo al rango en la matriz FODA.
- Una vez establecidos los problemas (debilidades y amenazas), es importante identificar las causas y efectos de los problemas priorizados y sus posibles alternativas de solución.
- Coloca los problemas (debilidades y amenazas), en la matriz de necesidades y alternativas que servirá como validación de los resultados del análisis con la matriz FODA (puede darse el caso que los problemas no están bien planteados), y como insumo para la elaboración de estrategias de cambio (FODA cruzado).
- Diseñar la matriz de estrategias de cambio (FODA cruzado), para esto se ha seleccionado en la reunión de trabajo un equipo de estrategias, conformado en ese

momento, para la formulación de estrategias que son los medios a través de los cuales la institución puede promover el cambio y la mejora en el área de cajas que ofrece para recuperar y mantener su imagen institucional y la preferencia de la comunidad, cada una de las estrategias servirá de eje al equipo de trabajo de talento humano y servirá para la implementación de micro proyectos o proyectos específicos que llevarán a la satisfacción de necesidades en cada área de trabajo por los líderes al personal de apoyo.

Los resultados del diagnóstico, potencialidades, problemas, alternativas de solución, estrategias de cambio, servirán como insumos para orientarlos a la visión, misión y objetivos estratégicos que se diseñaran en el componente de identidad institucional en cuanto a la necesidad de perfiles, a continuación con el desarrollo del diagnóstico situacional en el área de cajas de la agencia del Banco de Pichincha de la ciudad de Latacunga.

4.2.1. Diagnóstico Situacional al personal del área de cajas de la agencia del Banco de Pichincha de la ciudad de Latacunga.

Se ejecuta en sus interior y entorno de la sede de la agencia del Banco del Pichincha de la ciudad de Latacunga, un diagnóstico situacional que viene hacer una auditoria interna y externa al personal del área de cajas en cuanto a su inteligencia emocional y rotación frecuente en su área laboral, para esto ha sido necesario elaborar una lista personal de problemas para garantizar la participación de todos los integrantes de la empresa con el propósito de que cada grupo de trabajo, seleccione de 5 a 10 problemas de mayor impacto que afectado su inteligencia emocional para ser movilizados internamente (rotación de personal), en un período determinado de tiempo, por ejemplo en el segundo semestre del año 2015; esta lista personal tiene carácter subjetivo e indica, por consiguiente la percepción personal que cada miembro del equipo ha originado en el entorno de su función laboral.

4.2.1.1. Matriz de selección, clasificación FODA

La selección, clasificación es principalmente un instrumento de análisis organizacional que fue utilizado en mesas de trabajo; el ambiente externo está representado por las oportunidades y las

amenazas o riesgos; el entorno interno considera el análisis de las fortalezas y debilidades, no olvidar que cualquier organización debe tratar de llevar a cabo esta matriz de selección para obtener beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten o aminoran el impacto de las amenazas externas, para lo cual se presenta la siguiente tabla 22 de la selección, clasificación FODA.

Tabla 24. Selección, clasificación FODA de aptitudes personales (emocionales)

#	Fortalezas	S	Oportunidades	S	Debilidades	S	Amenazas	S
1	Autorregulación empresarial	X	Talleres de mejoramiento personal	X	No existe autocontrol en sus emociones y sus impulsos son perjudiciales	X	Violencia intrafamiliar	X
2	Habilidad de liderazgo		Aprovechamiento de la diversidad: aprovechar de las oportunidades que brindan demás instituciones o personas		Existe escrupulosidad, no acepta la responsabilidad del desempeño laboral		Desorganización familiar	X
3	Programas de desarrollo de IE	X			No tienen iniciativa y disposición		Situación económica	
4	Capacitación y desarrollo institucional	X	Dirigir la propia vida	X	No es optimista y tenas en buscar el objetivo pese a los obstáculos y los reveses		Familiares solos enfermos (único hijo/a)	
5	Selección y contratación personal		Valoración de sí mismo con programas de desarrollo de IE	X	No existe orientación hacia el servicio, reconociendo y satisfaciendo las necesidades del cliente	X	Rotación del personal a otras agencias de la misma institución	X
6	Toma de decisiones directivos		Oportunidades laborales	X	No existe una buena comunicación	X	Despido intempestivo	
7	Evaluación de desempeño y ascensos				No tienen predisposición para trabajar con		Situación geográfica	

				otros y alcanzar metas compartidas.			
8	Información compartida entre líderes			No existe empatía	X	Sobrecarga laboral	
9	Disposición a estimular mejoras en el desempeño a nivel institucional por líderes	X				Pérdida de vínculos, aislamiento del trabajo	
10	Comunicación eficaz a nivel institucional.					Injusticia falta de equidad en el trato al personal de la caja	X

Fuente: Banco Pichincha, (2015)

Luego se compara la negociación de la lista personal de 5 a 10 problemas en equipos de trabajo conformado por círculos de estudio, donde los distintos grupos de trabajo han analizado y han excluido algunos de ellos, en cada grupo se observó el análisis aleatorio relacionándole cada problema con su causa y efecto en busca de alternativas de solución, para lo cual los miembros del grupo han seleccionado y han clasificado cuatro: fortalezas, oportunidades, amenazas, debilidades de mayor impacto que se necesita que la institución aplique estrategias para mejorar la inteligencia emocional y a la vez se minimice la rotación frecuente que existe en su área laboral afectando emocionalmente al personal del área de cajas.

4.2.1.2. Matriz de priorización FODA

Tabla 25. Priorización Fortalezas

#	FORTALEZAS	FORTALEZAS				Total X
		Autorregulación empresarial	Programas de desarrollo de IE	Capacitación y desarrollo institucional	Disposición a estimular mejoras en el desempeño a nivel institucional por líderes	
1.	Autorregulación empresarial					0
2.	Programas de desarrollo de IE			X	X	2
3.	Capacitación y desarrollo institucional				X	1
4.	Disposición a estimular mejoras en el desempeño a nivel institucional por líderes					0
	Vertical vacíos	0	1	1	1	
	Horizontal X	0	2	1	0	
	Total	0	3	2	1	
	Rango	4°	1°	2°	3°	

Fuente: Banco Pichincha, (2014)

Tabla 26. Priorización Oportunidades

		OPORTUNIDADES				
		Talleres de mejoramiento personal	Dirigir la propia vida	Valoración de sí mismo con programas de desarrollo de IE	Oportunidades laborales	
#	OPORTUNIDADES	1	2	3	4	Total X
1.	Talleres de mejoramiento personal		X			1
2.	Dirigir la propia vida					0
3.	Valoración de sí mismo con programas de desarrollo de IE				X	1
4.	Oportunidades laborales					0
Vertical vacíos		0	0	2	2	
Horizontal X		1	0	1	0	
Total		1	0	3	2	
Rango		3°	4°	1°	2°	

Tabla 27. Priorización Debilidades

		DEBILIDADES				
		No existe autocontrol en sus emociones y sus impulsos son perjudiciales	No existe orientación hacia el servicio, reconociendo y satisfaciendo las necesidades del cliente	No existe una buena comunicación	No existe empatía	
#	DEBILIDADES	1	2	3	4	Total X
1.	No existe autocontrol en sus emociones y sus impulsos son perjudiciales		X	X	X	3
2.	No existe orientación hacia el servicio, reconociendo y satisfaciendo las necesidades del cliente					0
3.	No existe una buena comunicación					0
4.	No existe empatía					0
Vertical vacíos		0	0	1	2	
Horizontal X		3	0	0	0	
Total		3	0	1	2	
Rango		1°	0°	3°	2°	

Tabla 28 Priorización Amenazas

		AMENAZAS				
		Violencia intrafamiliar	Desorganización familiar	Rotación del personal a otras agencias de la misma institución	Injusticia falta de equidad en el trato al personal de la caja	
#	AMENAZAS	1	2	3	4	Total X
1.	Violencia intrafamiliar		X	X	X	3
2.	Desorganización familiar					0
3.	Rotación del personal a otras agencias de la misma institución					0
4.	Injusticia falta de equidad en el trato al personal de la caja					0
Vertical vacíos		0	0	1	2	
Horizontal X		3	0	0	0	
Total		3	0	1	2	
Rango		1°	4°	3°	2°	

Fuente: Banco Pichincha, (2014)

4.2.1.3. Matriz FODA

Tabla 29. Matriz FODA (personal)

AUDITORÍA INTERNA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1) Programas de desarrollo de IE 2) Capacitación y desarrollo institucional. 3) Disposición a estimular mejoras en el desempeño a nivel institucional por líderes 4) Autorregulación empresarial	1) No existe autocontrol en sus emociones y sus impulsos son perjudiciales} 2) No existe empatía 3) No existe una buena comunicación 4) No existe orientación hacia el servicio, reconociendo y satisfaciendo las necesidades del cliente
AUDITORÍA EXTERNA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1) Valoración de sí mismo con programas de desarrollo de IE 2) Oportunidades laborales 3) Talleres de mejoramiento personal 4) Dirigir la propia vida	1) Violencia intrafamiliar 2) Injusticia falta de equidad en el trato al personal de la caja 3) Rotación del personal a otras agencias de la misma institución 4) Desorganización familiar

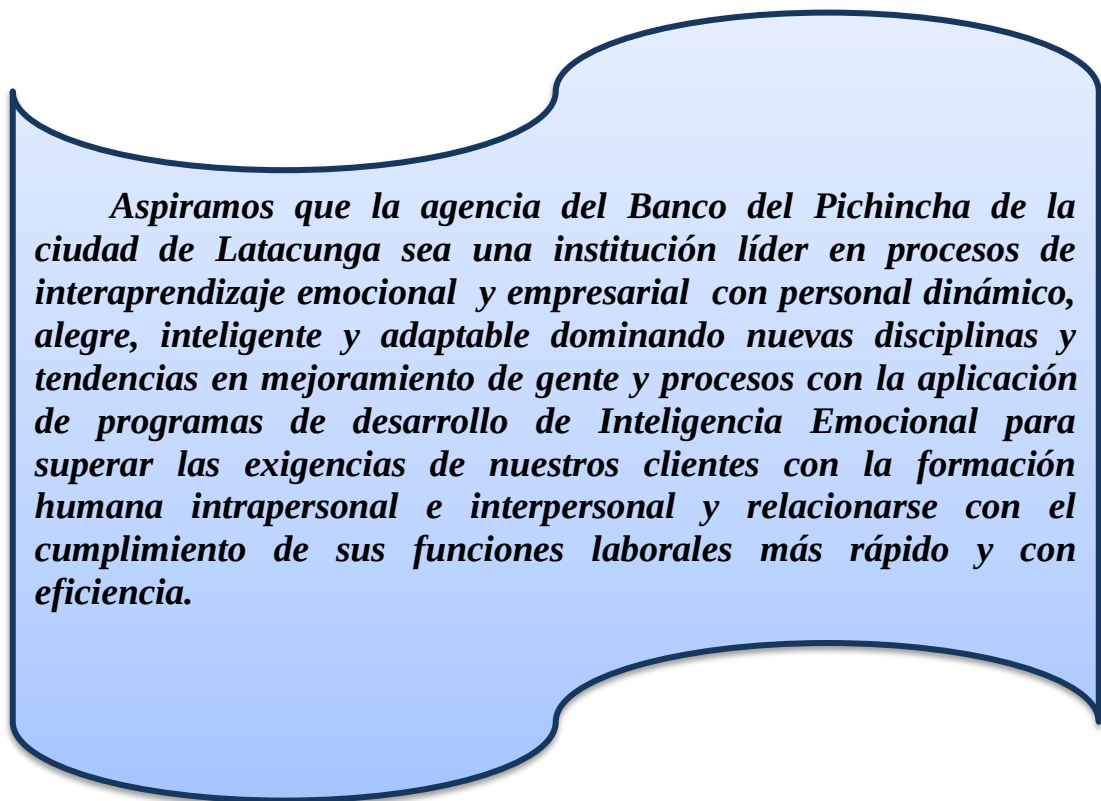
Fuente: Banco Pichincha, (2014)

La Matriz FODA es una técnica de planeación necesaria o un plan de control de gestión que permite crear o reajustar a una conformidad, es decir permite visualizar la situación actual de una empresa u organización, para obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones.

A la vez, ubicadas las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de acuerdo al rango en la Matriz FODA, el análisis, identificación, determinación o establecimiento de las oportunidades y fortalezas, ha permitido al investigador definir y formular la visión empresarial, es decir, a donde se quiere llegar a mediano y largo plazo. Por otro lado, las amenazas y debilidades, ha permitido al investigador caracterizar la problemática, la definición y formulación de la misión, que describe lo que se debe hacer y para quien se debe hacer.

4.2.1.3.1. Visión

Figura 9: Visión



Elaborado por: Ibarra, F

4.2.1.3.2. Misión

Figura 10: Misión

“Contribuir a mejorar a nuestro personal de la agencia del Banco de Pichincha de la ciudad de Latacunga con herramientas proactivas, creativas, productivas y felices para desarrollar la inteligencia emocional en las aptitudes de autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía, comunicación, liderazgo y en habilidades sociales para colaborar y cooperar en consenso con eficiencia, eficacia y efectividad en las funciones designadas”

Elaborado por: Ibarra, F

Valores humanos en el ámbito profesional

- Conocimientos sobre su profesión
- Habilidades: capacidades específicas para su desempeño
- Actitudes: poseer disposición permanente hacia el crecimiento personal y profesional
- Compartir determinados valores: especialmente los de naturaleza ética en su ejercicio profesional.
- Actitud mental positiva: logra lo que es capaz de imaginar, a todos los problemas da solución.
- Autoestima elevada: persona que se quiere así mismo y se respeta, convencida de que es importante, reconoce su FODA personal y es asertiva, tiene metas realistas, etc.
- Autodisciplina: puntualidad, orden organizacional, observancia de políticas, normas y reglamentos son manifestaciones vitales para una empresa.

Una vez establecido los problemas en la matriz FODA, es importante identificar las causas y efectos de los problemas priorizados (Debilidades y Amenazas), y sus posibles alternativas de solución que plantean las mismas participaciones, a continuación.

4.2.1.4. Matriz de necesidades y alternativas de solución

Tabla 30 Matriz de necesidades y alternativas de solución

Problema	Causa	Efecto	Alternativa de solución
No existe autocontrol en sus emociones y sus impulsos son perjudiciales.	Egocentrismo no maneja con desenvoltura exigencias múltiples.	Reacción irreflexiva con pensamientos espontáneos y negativos, generadores de ira.	Técnica de diálogos interiores y la preparación de afirmaciones positivas
No existe empatía	Mala relación con su jefe inmediato o supervisor	No existe satisfacción en su desempeño laboral	Aplicación de técnicas con musicoterapia para mejorar su inteligencia Emocional.
No existe una buena comunicación	Limitada motivación	Incumplimiento de sus funciones	Capacitación constante en red con temas de reflexión ¿cómo explorar la inteligencia emocional?
No existe orientación hacia el servicio; reconociendo y satisfaciendo las necesidades del cliente	Inadecuada toma de decisiones centralizada	Baja productividad, ausentismo, ineficiencia y negligencia en las labores diarias	Taller sobre la cultura del servicio con sus fases para crear las mismas.
Violencia intrafamiliar.	Conflicto intrapersonal	Conducta agresiva	Taller: convivencia emocional
Injusticia falta de equidad en el trato al personal de la caja	Insatisfacción laboral	Irresponsabilidad en el cumplimiento de las acciones laborales	Técnica de motivación o integración grupal para iniciar la jornada laboral
Rotación del personal a otras agencias de la misma institución	Gran rotación que tiene la empresa a sus empleados	Empleado abandona su puesto laboral y va a otra empresa con otras expectativas	Líder de talento humano debe proporcionar herramientas para mantener un clima laboral agradable
Desorganización familiar	Conflicto intrapersonal	Ausentismo, no maneja efectivamente las emociones y los impulsos son perjudiciales en su ámbito laboral	Técnica de integración grupal sobre autoestima

Elaborado por: Ibarra, F

Luego se sigue con el diseño de estrategias de cambio que son las propuestas de actividades que producirán los cambios en la institución de la banca, cada estrategia generará microproyectos o proyectos específicos de implementación para llevar el modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional y minimizar la rotación de personal en una institución bancaria sin afectar la inteligencia emocional en cada cliente interno, especialmente en el personal de caja que tiene que manejar una buena comunicación asertiva y convivencia emocional, esto reflejara en la satisfacción el cliente.

Su formulación consiste en relacionar oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades en una matriz de correlación del perfil de oportunidades y amenazas con el perfil de fortalezas o debilidades, preguntándose:

¿Cómo aprovechar las bondades de una oportunidad?

¿Cómo anticiparse a las consecuencias de una amenaza?

¿Cómo aprovechar una fortaleza?

¿Cómo prevenir los efectos de una debilidad?

Las respuestas a estos interrogantes ha permitido a la investigadora acercarse a las a las conformidades factibles de cambio o proyectos específicos que se escriben en los recuadros de inserción (FODA cruzado)

Las inconformidades encontradas han sido los medios a través de los cuales la institución pueda promover el cambio y la mejora de la gestión del talento humano minimizando la rotación del personal, ya que el recurso de toda empresa o entidad es precisamente el recurso humano que es el principal motor de la organización institucional de la banca, la importancia de mantener un clima laboral agradable, proporcionar las mayores herramientas posible para que los clientes internos (empleados), se sientan satisfechos en sus trabajos.

Actualmente las empresas se preocupan cada vez más por tener empleados satisfechos y productivos, este proyecto de investigación es un incentivo para el líder de talento humano, como para cada jefe de la institución (agencia), del Banco de Pichincha, ya que al manejar técnicas de relación intrapersonal mejorará la relación interpersonal y la satisfacción laboral y se evitará consecuencias negativas en su organización a directivos de la institución de la banca, como pérdida de costos.

Los resultados del diagnóstico situacional: potencialidades, problemas, alternativas de solución, estrategias de cambio, servirán de insumo para orientarlos a la visión y misión y los objetivos expuestos para el diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional con la visión de minimizar la rotación de personal de las fuentes internas (empleados), del Banco del Pichincha para evitar causas y efectos en su Inteligencia Emocional (IE)

Matrices

La matriz fortalezas – oportunidades – debilidades - amenazas (FODA) en la institución del Banco del Pichincha de la ciudad de Latacunga, se considera un instrumento de ajuste importante que contribuya a desarrollar estrategias para fortalecer el talento humano (IE), incrementar la eficiencia y eficacia a nivel institucional:

- Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO)
- Estrategias de debilidades y oportunidades (DO)
- Estrategias de fortalezas y amenazas (FA)
- Estrategias de debilidades y amenazas (DA)

A continuación la Matriz de Estrategias de Cambio (FODA Cruzado)

4.2.1.5. Matriz de estrategias de cambio (FODA cruzado)

Tabla 31. Matriz de estrategias de cambio (FODA cruzado)

		FORTALEZAS		DEBILIDADES
	1	Programas de desarrollo de IE	1	No existe autocontrol en sus emociones y sus impulsos son perjudiciales.
	2	Capacitación y desarrollo institucional	2	No existe empatía
	3	Disposición a estimular mejoras en el desempeño a nivel institucional por	3	No existe una buena comunicación

			líderes		
		4	Autorregulación empresarial	4	No existe orientación hacia el servicio, reconociendo y satisfaciendo las necesidades del cliente
	OPORTUNIDADES		Estrategias F + O (Estrategias ofensivas)		Estrategias D + O (Estrategias de reorientación)
1	Valoración así mismo con programas de desarrollo de IE	1	Organización de talleres de autocontrol emocional (F1-01-03)	1	Simulacros sobre la cultura del servicio con sus fases para crear las mismas en el entorno laboral (D1-02)
2	Oportunidades laborales	2	Manejo de técnicas con musicoterapia para mejorar su inteligencia Emocional (F2-02-03)	2	Charlas convivencia emocional (D2-02)
3	Talleres de mejoramiento personal	3	Organización de diálogos interiores y la preparación de afirmaciones positivas (reuniones de trabajo) (F3-03)	3	Conferencias sobre Inteligencia Emocional (D3-03)
4	Dirigir la propia vida (toma de decisiones)	4	Organización de dinámicas de grupo por líder del talento humano	4	Utilización del buzón de sugerencias (D3-D4-04)
	AMENAZAS		Estrategias F + A (Estrategias de defensivas)		Estrategias D + A (Estrategias de supervivencia)
1	Violencia intrafamiliar	1	Organización de talleres de autocontrol emocional (F1-A1-A3)	1	Técnica de diálogos interiores y la preparación de afirmaciones positivas (D1-A1)
2	Injusticia falta de equidad en el trato al	2	Líder de talento humano debe proporcionar	2	Aplicación de técnicas de visualización con

	personal de la caja		herramientas para mantener un clima laboral agradable (F3-02)		musicoterapia para mejorar su inteligencia Emocional (Relación intrapersonal e interpersonal) (D2-A2)
3	Rotación del personal a otras agencias de la misma institución.	3	Técnica de motivación o integración grupal para iniciar la jornada laboral (F4-03)	3	Capacitación constante en red con temas de reflexión ¿cómo explorar la inteligencia emocional? (D1-D4-03-04)
4	Desorganización familiar	4	Taller: convivencia emocional (F4-03-04)	4	Organización de técnicas visuales sobre autoestima (D2-D3- A3-A4)

Elaborado por: Ibarra, F

Esta matriz nos sirve para estudiar la factibilidad de la misión, las estrategias para su posicionamiento y la visión de promover el cambio son los medios propuestos para que el banco Pichincha de la ciudad de Latacunga, con la Gestión de Talento Humano basado en la Inteligencia Emocional minimice la alta Rotación de Personal en la Institución Bancaria.

Cada una de las estrategias servirá de eje para la implementación de planes de acción estratégica o modelo de gestión específicos que los llevarán a la satisfacción de necesidades a nivel de la banca.

El éxito de cualquier empresa depende del compromiso, esfuerzo y liderazgo de sus miembros (directivos, ejecutivos y personal operativo) que laboran, participan e influyen dentro de las actividades y resultados de la banca financiera, a la vez de las normas y leyes que se apliquen dentro de ella por la alta dirección que dirige la misma, a través de gerencia y talento humano,

La búsqueda de minimizar la alta rotación de personal en la Institución Bancaria, es la visión en las fuentes internas con el propósito de que exista trabajo en equipo, comunicación asertiva, sensibilización, autocontrol, etc., en el área de caja, y todas las demás, siempre y cuando se capacite en talleres vivenciales construyendo como primero la paz interna del ser humano (personal)

Así mismo las amenazas que tienen gran probabilidad de que ocurran, luego el impacto sería sumamente significativo en la banca, por lo que se requiere de la formulación de objetivos estratégicos, por alta gerencia y la líder de talento humano para que ellos desarrollen y apliquen en cada área o unidad de gestión por procesos, dejando a consideración a la toma de decisiones de los directivos, ya que lo propuesto no es camisa de fuerza para que sea aplicado o manejado al interior de la institución y con las fuentes internas (personal), a continuación se detalla la visión, la misión, objetivos estratégicos

4.2. Método aplicado

La presente investigación fue de tipo descriptiva, ya que consistió en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos, personas con la recolección de datos para emitir la información de manera cuidadosa y luego se analizó minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que venga a contribuir al conocimiento.

En esta investigación se levanta información in situ, en la cual como su propio nombre indica, se realizó en el campo de acción, con la colaboración de los empleados de la empresa y con datos obtenidos de las líneas de supervisión y recursos humanos.

La obtención, el análisis y la interpretación de datos se realizaron de forma simultánea y coordinada a lo largo de todo el estudio y ayudó al despliegue de acciones en beneficio de la idea propuesta.

El estudio bibliográfico permitió recopilar, de diferentes fuentes, los aportes más importantes en materia de inteligencia emocional, resumidos en el capítulo 3 y en el 3.2 para profundizar los conceptos y la relación directa en el área laboral.

Para la recolección de información se utilizó como instrumento la entrevista de salida (Ver apéndices A) que fue proporcionada por el área de recursos humanos, la cual esta anexada a los expedientes laborales de los ex colaboradores del área de cajas del Banco de Pichincha

4.3.1. Materiales y herramienta

4.3.1.1 Procedimiento

- a. Se solicitó por escrito la autorización al gerente administrativo y de servicios administrativos de la institución bancaria con el permiso para poder efectuar el trabajo de campo.
- b. Luego se concertó una cita con la líder de talento humano con el propósito de obtener acceso a los expedientes laborales del personal de receptoría de cajas que se ha retirado de la institución bancaria en los cuales se encontró una encuesta aplicada al personal de cajas del Banco del Pichincha.
- c. Posteriormente se requiere el diagnóstico más la información sobre la evaluación del desempeño y su clima organizacional de la banca.
- d. Se establecieron las causas principales por las cuales se retira el personal de receptoría de cajas del Banco del Pichincha
- e. Se recopiló información mediante reuniones de trabajo con los clientes internos del Banco del Pichincha para la elaboración de un FODA, a la vez se realizó el análisis FODA aplicando instrumentos como: las matrices EFE, EFI, y estrategias de cambio del cual se ha detectado que existe insuficiencia en el accionar logístico de la unidad de gestión de talento humano en cuanto al direccionamiento de los procesos para el desarrollo del marco de competencial de la Inteligencia Emocional, según Goleman (Apéndice C)
- f. Se procesó y se analizó la información
- g. Se discutieron los resultados
- h. Se establecieron las conclusiones y recomendaciones pertinentes.
- i. Se elaboró el informe final

Se planteó un producto final para la mejora de la gestión del personal de la unidad de procesos receptores de la institución bancaria, al gerente administrativo y de servicios.

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

5.1.1. Título

“Modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación del personal en una institución bancaria”

5.1.2. Institución Ejecutora

Banco del Pichincha (varias sucursales)

5.1.3. Beneficiarios

Accionistas, Jefes departamentales, Jefe de Áreas, Jefes de Equipos de Trabajo, personal de cajas y clientes del Banco Pichincha, en su conjunto se beneficiarán de la presente propuesta por cuanto el análisis se realizó a nivel interno y externo, el cual admite determinar un modelo de gestión basado en la inteligencia emocional para maximizar la rotación del personal, el mismo que contribuye al buen funcionamiento de la banca y la administración

5.1.4. Ubicación

Ecuador, Provincia Cotopaxi, cantón Latacunga en la OFICINA LATACUNGA, Contacto Mail: lfibara@pichincha.com, Tel.: (593-3) 2 811001 Ext.: 003308, Dir.: Calle Quito, Padre Salcedo

5.1.5. Tiempo estimado para la Ejecución

Este estudio propone una solución tentativa, que se deja a la toma de decisiones de alta gerencia, la misma que al ser aplicada tendrá muchos beneficios y resultados excelentes con predictores de efectividad, tanto en el plano de desarrollo personal de sus miembros como en el ámbito organizacional, ya que al utilizarle refuerza la instalación de la gestión del talento humano, convirtiéndole en un líder transformacional en la organización financiera que trabaja; desarrolla la inteligencia emocional cómo organización.

Con este proponente se requiere mejorar los niveles de autoconocimiento, como la capacidad de reconocer las propias fortalezas y oportunidades de mejora organizacional, la conciencia y reconocimiento de emociones y de su impacto en el entorno; como también la capacidad de autogestión y autocontrol. Una vez que la Tesista defiende su proyecto de investigación, sería procedente se trabaje lo emocional, con integridad frente al reconocimiento de los propios errores con mucho entusiasmo frente a lo que acontece aplicar esta propuesta, siempre y cuando la alta gerencia tome la decisión en ejecutar.

5.1.6 Equipo Técnico Responsable

Tabla 32: Equipo Ejecutor-Responsable

CARGO	NOMBRE
Investigadora	Ing. Fernanda Ibarra Naranjo, MSc.
Unidad de Gestión Talento Humano	Líder de Talento Humano
Unidad de Procesos en Coordinación y Logística	Líder de Procesos Administrativos

Fuente: *Ibarra, F*

5.1.7. Costo

El costo estimado de la propuesta es de 1.600,00 apropiadamente para su ejecución de procesos de gestión para el manejo de la inteligencia emocional en el personal de la banca y administración.

5.1.8. Antecedentes

El coeficiente de la inteligencia (ci), determina nuestro destino, mucho menos de lo que pensamos, en este fascinante y persuasivo autor Daniel Goleman, nuestra visión de la inteligencia humana es estrecha, un amplio abanico de capacidades esenciales para la vida. El autor explica que personas con un elevado coeficiente intelectual fracasan en sus empresas vitales, mientras en otras, con un coeficiente intelectual más moderno triunfan clamorosamente. Según, (Goleman, 1998, pág. 56), sobre la inteligencia emocional, se considera que la misma, es una forma de interactuar en el mundo, teniendo muy en cuenta los sentimientos [...], y sobre todo, que engloba habilidades, tales como el control de los impulsos, la autoconsciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la composición y el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social. El déficit de inteligencia emocional repercute en mil aspectos de la vida cotidiana, desde problemas intrapersonales e interpersonales, ya se familiar, laboral, social, salud, etc., es decir el sujeto humano interactúa en cualquier ámbito con sus emociones.

La ansiedad crónica constituye un factor de riesgo tan relevante como el fumar un cigarrillo tras otro. El descuido de la inteligencia emocional arruina muchas carreras y en el caso del personal de banca y administración, si, no se maneja asertivamente la inteligencia emocional en cada empleado designado en sus funciones laborales, corre el riesgo de seguir aumentando la rotación del personal por quejas de los usuarios, causando malestar, depresión, agresividad y sobre todo el abandono de sus puestos de trabajo.

Ahora bien todos podemos fomentar y robustecer nuestra inteligencia emocional, identificando las necesidades o problemas que presenta el sujeto humano, no todos los humanos tienen iguales emociones, o piensan o actúan todos iguales, el ser humano es mundo diferente, que se identifica con sus criterios, su forma de pensar, el conocimiento, redefine el criterio del éxito en el trabajo, así como las propiedades esenciales de las empresas que deberían llevar a nivel interno y externo, desde luego considerando que cada sujeto humano, es un mundo diferente en su actuar.

Una vez obtenido el modelo y para seguir con la causa será procedente observar el interactuar de sus actitudes de las fuentes internas de talento humano. Las actitudes que definen a los

profesionales más competentes; su conclusión es que, desde los puestos de trabajo es notorio observar, que desde los más modestos, hasta los altos cargos directivos, el factor determinante no es ni el cociente, ni los diplomas universitarios, ni la pericia técnica: es la inteligencia emocional.

Autoconciencia autoestima, autocontrol, empatía, dedicación, integridad, habilidad para comunicar, pericia para iniciar y aceptar cambios, ha demostrado según Goleman, estas son las competencias más relevantes en el ámbito laboral. Los profesionales más brillantes destacan, no solo por sus logros personales, sino por su capacitada para trabajar en equipo, para maximizar la producción y evitar la rotación del personal o del grupo designado en sus funciones; sin embargo siempre hay en contra, los profesionales incapaces de afrontar los cambios o conflictos; ellos resultan tóxicos para la organización empresarial.

Afortunadamente, lo prueban los últimos estudios de este autor, sobre la conducta humana, todos tenemos el potencial de mejorar nuestra inteligencia emocional en cualquier momento de nuestra carrera, precisamente [6], aporta las pautas específicas y científicamente probadas para conseguirlo.

Con toda seguridad la práctica de la inteligencia emocional vendrá a plasmarse, y dependerá en mayor o menor grado de su dominio en este campo que está encaminado a incentivar en cada líder la importancia de tomar conciencia de sus emociones.

5.1.9. Justificación

En la actualidad, el mundo empresarial reconoce la importancia de considerar los factores emocionales como elementos influyentes en el éxito de su gestión, y que tienen impacto directo en el desarrollo de liderazgo.

El objeto es efectuar una estructura organizacional sólida y competitiva en el desarrollo del Talento Humano, a través de la utilización adecuada y oportuna de los subsistemas de personal, con una orientación al coaching empresarial manejando estrategias que mejore el desempeño laboral y el desarrollo del talento humano, como un modelo de gestión de talento humano; esta es una técnica de entrenamiento que carece el personal del Banco Pichincha, de la ciudad de Latacunga, ya que no

hay un análisis de impacto en la unidad de gestión de Talento Humano, anteriormente se ha trabajado solo en un modelo de desarrollo de competencias el mismo que no fue factible, al momento de evaluar por afinidad y no con un criterio apegado a la necesidad de talento humano para mejorar el ambiente de trabajo y potencializar el desarrollo de sus funciones evitando el estrés laboral.

Un buen líder debe emplear no sólo su coeficiente intelectual, más bien debe ir acompañado del empleo del marco competencial de la Inteligencia Emocional, tales como: la conciencia social (empatía, conciencia organizativa), la gestión de las relaciones (liderazgo inspirador, influencia, gestión de los conflictos, trabajo en equipo y colaboración), la autogestión (autocontrol emocional, adaptabilidad, capacidad de triunfo y actitud positiva), y autoconciencia (emocional); las mismas que permiten alcanzar un clima laboral efectivo basado en el trabajo cooperativo y confianza de todos sus miembros. Por lo tanto es necesario que el personal de cajas de la Banca y Administración, brinde la importancia necesaria a la “Inteligencia Emocional”, ya que es determinante para formar personas exitosas y comprometidas cada día más con su accionar.

Una persona que carece de control sobre sus emociones negativas podrá ser víctima de una violencia emocional que le impida concentrarse, recordar, aprender y tomar decisiones con claridad. De ahí la frase de cierto empresario de que el estrés idiotiza a la gente precisamente (Goleman, 1998, pág. 67), el precio que puede llegar a pagar una empresa por la baja inteligencia emocional de su personal es tan elevado, que fácilmente podría llevarla a la quiebra.

5.1.10 Descripción

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.

Las competencias son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación, una competencia es una característica relativamente duradera de una persona que tiene una relación causal con un desempeño efectivo “superior” en un puesto.

A las competencias también se los conoce como habilidades de comportamiento que llevan a un desempeño excelente. También pueden identificarse a través de los conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que, puestos en acción, diferencian a unas personas de otras. Las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o a través de evaluaciones.

Supuestos básicos; en cada puesto, hay algunas personas que tienen un desempeño, más efectivo que otras. Esas personas, además encaran sus trabajos de una manera diferente que la del trabajador promedio.

Esas diferencias tienen una relación directa con características específicas o competencias de los de desempeño superior, que por lo general no tienen los de desempeño promedio. La mejor manera de descubrir las características que se relacionan con el desempeño efectivo en una organización consiste en analizar a quienes tienen un desempeño superior.

5.1.11. Análisis de factibilidad

En vista que el Banco del Pichincha cuenta con los recursos humanos, materiales y tecnológicos y económicos, necesarios para ejecutar el Modelo de Gestión del Talento Humano, es factible llevar a cabo el mismo, sin descartar la posibilidad de algún imprevisto o limitación en el transcurso de su desarrollo.

El diseño del Modelo de Gestión del Talento Humano, por lo analizado en el desarrollo del trabajo contribuirá favorablemente a corregir una deficiencia en los formatos de reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación, así como también permite una reestructura en el departamento de talento humano, su flexibilidad para el cambio permitirá una adaptabilidad fácil a los nuevos puesto de trabajo.

Es importante, que al establecer un modelo de gestión por competencias, se analice cuáles son los componentes de la inteligencia emocional que Goleman, define la actitud emocional como una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente, a la vez es necesario adoptar algunas premisas básicas que sostendrán acciones gerenciales:

- Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean el determinado perfil de competencias.
 - Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
 - Orientar las estrategias hacia el desarrollo de nuevas competencias, de manera agregar nuevos desafíos a los que se exigen como parámetros de buen desempeño de una tarea.
- Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultural general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

La gestión por competencias aporta innumerables ventajas como:

- Posibilidad de definir perfiles profesionales acordes a las expectativas de la organización, que favorecerán la productividad de cada equipo de trabajo.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área o proceso específico de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo.

Por diversos motivos, las organizaciones invierten de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, ya sea por la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, o por el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial.

Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

Las competencias de la organización están constituidas ante todo por la integración de las competencias individuales, lo que lleva a marcar la importancia que tiene para las organizaciones administrar tanto las competencias actuales como las potenciales. Resulta paradójico constatar que los mandos dirigentes dediquen tantos esfuerzos a los problemas planteados por el reparto de los recursos financieros y no lleven a cabo un proceso comparable que afecte a las cualidades individuales que constituyen las competencias clave de la empresa, recordemos los años noventa los mandos dirigentes serán juzgados por sus actitud para identificar, cultivar y explotar las competencias clave que hacen posible el crecimiento.

A continuación se detalla la implementación del modelo de gestión por competencias para el talento humano basado en la inteligencia emocional de Goleman, a través de un organizador gráfico que contemplen los siguientes pasos que se suceden a través de esta manera.

5.1.12. Administración

La dirección y responsabilidad directamente estará a cargo del Gerente General y el Líder de Talento Humano, en unión con la mentora de este producto final quienes serán los encargados de vigilar el inicio, desarrollo y ejecución del mismo; habrá ajustes de acuerdo a los requerimientos, avance de las acciones.

5.1.12.1 Plan de implementación del Modelo de Gestión de Talento Humano

El plan de implementación del modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional, ayudará a mitigar el problema detectado de la alta rotación del personal en el Banco del Pichincha y agencias de la ciudad de Latacunga, poniendo en práctica las diferentes acciones.

1. Acciones a desarrollar

- a) Este modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal se explicará de forma sistemática y precisa, apoyado en alta gerencia y en el líder de talento humano.

b) El modelo se definirá en cada una de las tres fases

- Fase I: Análisis situacional
- Fase II Identidad Institucional
- Fase III: Componentes del Modelo de Gestión
- Fase IV: Áreas de Impacto

c) La implementación del modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional se lo hará a través de reuniones de trabajo con los clientes internos del área administrativa-gerencia y el líder de talento humano.

d) Definir al personal responsable de la implementación y seguimiento del modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional.

2. Políticas

a) Desempeño de cada uno de los empleados que participan en la ejecución del modelo, encargados de la ejecución.

b) Para la ejecución del modelo de gestión del Banco del Pichincha deberá experimentar cambios.

c) Para alcanzar los objetivos del producto final la institución financiera deberá motivar al personal en su desempeño desarrollando los componentes del modelo de gestión y de la inteligencia emocional para su desempeño en su área laboral.

3. Requisitos para Modelo de Gestión de Talento Humano basado en la Inteligencia Emocional.

a) Capacitación adecuada y continua del personal.

b) Colaboradores con apertura al cambio

c) Trabajo en equipo y armonización de intereses

d) Desarrollo del modelo con monitoreo

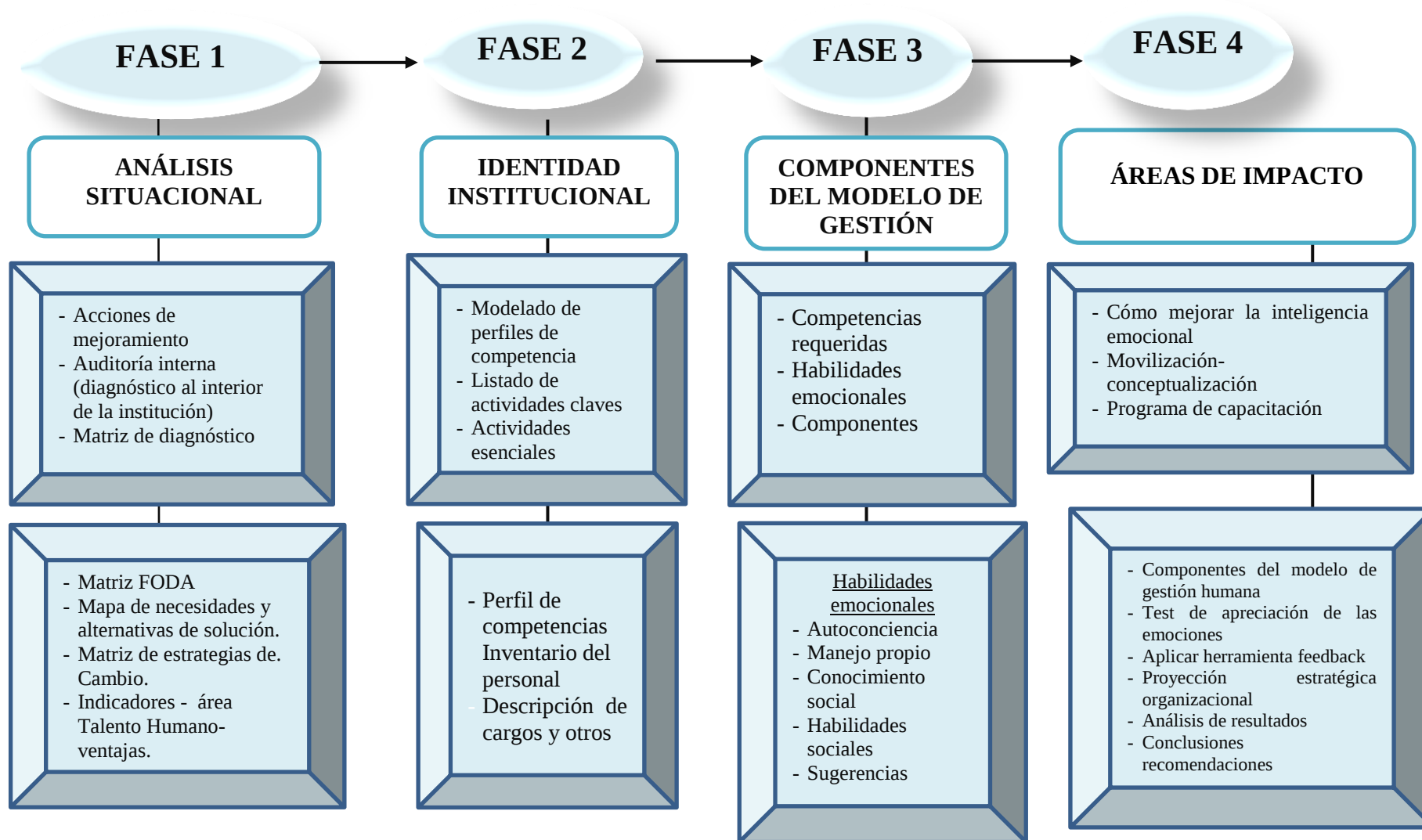
4. Instrucciones para la utilización del Modelo de Gestión del Talento Humano

El Modelo de Gestión del Talento Humano se elabora para que el departamento de talento humano del Banco del Pichincha de la ciudad de Latacunga, conjuntamente con todas las agencias.

Este modelo debe ser conocido y utilizado por lo que laboran dentro de la institución, la información contenida en este documento debe ser revisado y analizado para ponerla en práctica dicha actividad debe realizarla el gerente con su equipo de trabajo.

También este documento debe ser actualizado cuando el gerente y los jefes departamentales, consideren necesario hacer una modificación debido a los cambios económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que se presenten.

5.1.13. Modelo gráfico de la ejecución del producto final Figura 11: Modelo gráfico



Elaborado por: Ibarra, F

5.1.13.1. Matriz de actividades (Plan de Implementación del Modelo de Gestión de Talento Humano basado en la Inteligencia

Emocional) **Tabla 33:** Matriz de actividades implementación modelo de gestión

Etapas	Acciones	Responsables	Objetivo	Recursos	Tiempo	Resultados	Presupuesto
Sensibilización	<u>ANÁLISIS SITUACIONAL</u> Reuniones de trabajo con clientes internos de la institución Diagnóstico estratégico- auditoría interna con la participación de los clientes internos del área de cajas y talento humano. Elaboración de mapa de necesidades y alternativas de solución. Diseño de gráfico de estrategias de cambio Selección de indicadores	Gerente Personal de las áreas de caja y talento humano Investigadora	Levantar información que permita conocer la frecuente rotación del personal de cajas en instituciones financieras	Proyector Grabadora Diapositivas	08-05-2015	Aceptación del producto final	\$100,00
Planificación	<u>IDENTIDAD INSTITUCIONAL</u> Reunión de trabajo con directivo y líder de TH. Elaboración del modelado de perfiles de competencias. Diseño de misión del puesto	Gerente Personal de las áreas de caja y talento humano Investigadora	Establecer un modelado de perfiles de competencia requeridos para el personal del área de cajas	Proyector Grabadora Diapositivas	09-05-2015	Gerente, Líder de Talento Humano, investigadora motivados para participar en	\$300,00

	Análisis de puesto					el desarrollo del modelado de perfiles de competencias	
Ejecución	<u>COMPONENTES DEL MODELO DE GESTIÓN</u> Bienvenida ,conformación de equipos de trabajo para la planeación, gestión y desarrollo para evitar la alta rotación del personal Inteligencia Emocional perfiles en los equipos de trabajo según Goleman (Ver Marco Teórico IE). Comentarios, dinámicas, exposiciones, plenarias, reflexión.	Gerente Líder de talento humano Investigadora	Construir los componentes del modelo de gestión basado en la inteligencia emocional	Proyector Grabadora Papelotes Láminas	06-06-2015	Personal motivado en cambiar y mejorar su entorno laboral	\$300,00
Evaluación	<u>ÁREAS DE IMPACTO</u> Efectuar una reingeniería del desempeño, ejecutar mejora organizacional en el área de cajas, manejar compensaciones y reconocimiento (incentivos para el empleado), capacitar al personal	Gerente Líder Talento humano Investigadora	Evaluar y verificar el grado de satisfacción de las necesidades del cliente, mediante el sistema de calificación mediante las	Entrevistas Fichas de evaluación Grabadora	mensual	Actitud positiva del personal de cajas y mejora en la atención y servicio de	\$900,00

	para armonizar su marco competencial de inteligencia emocional para un mejor aprendizaje organizacional, aplicación de herramientas feedback		facilidades que le proporcione la entidad como: encuestas, mediciones de tiempos y movimientos	Proyector papelotes		cajas	
	Cierre-compromiso-monitoreo y mensualmente, aplicare fichas.						

Fuente: Ibarra, F.

5.1.14 Desarrollo producto final

“MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA MINIMIZAR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL
EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA”

FASE 1

ANÁLISIS SITUACIONAL



BANCO PICHINCHA
En confianza.

Acciones de mejoramiento

Una vez que se cuenta con la fundamentación teórica en el capítulo tres sobre “Inteligencia Emocional”, y a su vez, con un diagnóstico situacional archivado en el Banco Pichincha, como prueba verificable se analiza y se ha determinado que existen aptitudes emocionales de los líderes que requirieron ser fortalecidas y otras aptitudes que requieren ser desarrolladas (Tabla 6 Diagnóstico Situación FODA), sobre las cuales se plantea una matriz de actividades con sus acciones, responsables, objetivos, recursos, tiempo e impacto para diseñar el modelo de gestión por competencias con los dirigentes de cada proceso o departamento con el propósito de contribuir al cumplimiento de objetivos estratégicos del Banco del Pichincha, y el manejo de actividades y actitudes del talento humano de los departamentos, actualizando los procesos administrativos y favoreciendo el clima organizacional para incrementar los niveles de satisfacción y motivación del personal de caja del Banco del Pichincha.

En el análisis interno se debe tomar en cuenta las siguientes variables:

- Talento Humano (Líder de recursos humanos)
- Administración (gerente)

Auditoría interna (diagnóstico al interior de la institución)

A continuación se indica la matriz del diagnóstico efectuado internamente en el entorno de la institución, datos compilados por el personal participante para el estudio, los mismos que sirvieron para el desarrollo del producto final del proyecto de titulación, que es factible a nivel empresarial, ya que en un mayor común denominador los administrativos desconocen lo que es el marco competencial de la Inteligencia Emocional, según Goleman, este estudio demostrará paso a paso como

Llevar o implementar un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizarla rotación del personal en una institución bancaria.

Tabla 34. Matriz de diagnóstico al interior de la institución

COD.	FACTOR	COMPORTAM ENTO	IMPACTO	RESPUESTA
	TTHH			
TH.1	Rotación de Personal	Existente	Desempeño laboral incorrecto	Desmotivación abandono de los puestos de trabajo.
TH.2	Contratos	Existente	MRL, a agilitado su aprobación	A todo el personal que ingresa se le hace el contrato directamente sin un proceso de selección.
TH.3	Nivel académico	Medio	Desempeño laboral incorrecto	Indiferente
TH.4	Experiencia Técnica	Media	Colaboradores no se comprometen	Demora en los trámites y en el servicio en ventanilla.
TH. 5	Incentivos y sanciones	No existe	Personal no está comprometido	Crear un plan de incentivos
	ADMINISTRACION			

AD.6	Modelo de Gestión de TH	No existe	Personal no cumple lo establecido	No Induce al cumplimiento del comportamiento TH
AD.7	Organigrama	Existente	No es buena la distribución de funciones	Control incorrecto del personal por el Dpto. de TH no presenta una descripción de los indicadores de gestión de cada Dpto. y la persona responsable de medición.
AD.8	Comunicación Interna	No existe	No mejora el trabajo en equipo.	Resultados no adecuados por falta de un marco competencial basado en I.E
AD.9	Flexibilidad en la estructura organizacional	Medio	No hay flexibilidad en el área de TH de la institución financiera	Descoordinación por falta de autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales
AD.10	Clima Organizacional	Medio	No hay cumplimiento de objetivos y metas	No mejora por la rotación del cliente interno.
AD.11	Evaluación de Gestión	No existe	No hay incentivos en la creatividad e innovación	Desarrollo de nuevas estrategias
AD.12	Componentes de gestión basados en la IE	En proceso	Implantar un modelo de gestión en TH a ventaja competitiva	Unir iniciativas estratégicas de todas las áreas.
AD.13	Tecnología Cambiante	Existente	Evolución de tecnología	Desarrollo de nuevos mecanismos

Fuente: Producto final

Matriz FODA

Las variables con mayor impacto y concurrencia los podemos identificar en la matriz, influyen de acuerdo al comportamiento interno de la institución del Banco del Pichincha (Dpto. de Talento Humano).

Tabla 35: Factores estratégicos

IMPACTO	ALTO	TH5 AD7	AD8	AD10
	MEDIANO	TH4 AD11	TH3 AD9 AD12 AD13	AD6
	BAJO			TH1 TH2 AD7
		ALTO	MEDIANO	BAJO
		CONCURRENCIA		

Fuente: Producto final

Mapa de necesidades y alternativas de solución

Figura 12: Necesidades

FACTORES	GRANDES FORTAL EZAS	FORTAL EZA	EQUILIB RIO	GRANDES DEBILIDA DES	DEBILIDADES
TH.3 Nivel Académico (rotación de personal)					
TH.4 Experiencia Técnica					
TH.5 Incentivos y Sanciones					
AD.7 Organigrama					
AD.8 Comunicación Interna					
AD.9 Flexibilidad en la estructura Organizacional					
AD.11 Evaluación de la Gestión del TH					
AD.12 Componentes de gestión basados en la IE					
AD.13 Tecnología Cambiante					
Total: 12 - 30	2	3	7		
	12,5%	29,1%	50,2%		

Fuente: Producto final

Este análisis nos permite conocer las grandes fortalezas como las debilidades de esta institución financiera, esta matriz nos orienta a factores internos.

Cómo podemos observar existen 12 factores internos, en donde el 12,5% se convierte en una gran fortaleza para la institución financiera.

De acuerdo al análisis podemos darnos cuenta que las fortalezas de las empresas está en un 29,1% que la institución no debería pasarlos por alto, con esto se lograría que la institución cumpla sus propósitos.

Entre tanto el 50,2% constituye un equilibrio para institución, manteniéndose estable en estos factores; se debe crear incentivos para aumentar estos factores.

Matriz de estrategias de cambio FODA (Dpto. Talento Humano)

Figura 13: Matriz estrategias de cambio



Elaborado por: Ibarra, F.

Indicadores de selección de personal para el Departamento de Recursos Humanos (talento humano)

Tabla 29: Clasificación de indicadores

A continuación se presentan indicadores de selección de personal a utilizarse a nivel organizacional, permitiendo su aplicación en cualquier tipo de empresa.

Tabla 36: Indicadores reclutamiento y selección de personal

#	Factor	Indicador
	Cargos vacantes	$\%CV = \frac{\text{PNúmero de cargos vacantes}}{\text{Número total de cargos!}}$ $\%30 = 12/40$
	Vacantes abastecidas	$\%VA = \frac{\text{Número de vacantes abastecidas}}{\text{Número de vacantes}}$ $\%41 = 5/1$
	Número de procesos de cargo	$\%PC = \frac{\text{Número de procesos realizados}}{\text{Número de cargos abastecidos}}$ $\# 2,4 = 12,5$

Elaborado por: Ibarra. F

Tabla 37: Clasificación de indicadores

Indicadores departamento de Talento Humano	
INDICADORES DEL ÁREA DE CALIDAD	• Cumplimiento programa de auditorías • Cumplimiento y seguimiento de acciones correctivas y preventivas • Cumplimiento programa de calibración de instrumentos y elementos de control • Capacitaciones

Elaborado por: Ibarra. F

Es necesario que el área de recursos humanos, en todas las organizaciones tome conciencia de que sus funciones no deben ser netamente operativas, sino que debe encargarse de entender las razones de lo que sucede dentro de su institución u organización y con sus colaboradores, para poder ofrecerle bienestar a sus empleados y poder crecer como una institución financiera.; por lo que es deber del área de recursos humanos, manejar, sus emociones y ubicar al personal de acuerdo a su perfil personal y profesional.

FASE 2

IDENTIDAD INSTITUCIONAL



MODELO DE PERFILES DE COMPETENCIA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Este modelo de perfiles por competencias surge con la necesidad de contar con una metodología que se adapte a los continuos cambios que se dan en nuestro entorno a través de este modelo se busca identificar las actividades claves que en verdad desempeña la persona de caja, vinculando las actividades a un perfil de competencias necesarias para ocupar este puesto de trabajo.

A continuación se detalla una de las actividades necesaria para implementar el Modelo de Gestión de Talento Humano basado en la Inteligencia Emocional.

A) Listado de actividades claves

En el listado de actividades se busca que cada trabajador del área de caja, facilite la información acerca de las actividades que se realiza en cada puesto de trabajo, se estableció una entrevista de salida (Apéndice A), que ayudado a que cada empleado del Banco de del Pichincha detalle las actividades que rehaliza en día/semana/mes, enumerando las funciones que desempeñan.

Cada una de las actividades se califica cuantitativamente y cualitativamente, con la finalidad de identificar cuáles son las actividades claves, entiendo como claves aquella que hacen que ese puesto contribuya al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En base a la suma de la frecuencia, consecuencia de errores y la multiplicación con su complejidad se establecerá las actividades claves, analizando estos puntos y tomando en cuenta cuales son las actividades que presentan un puntaje alto; este modelo ya ha sido aplicado en otras empresas ecuatorianas como es el caso de Alfredo Paredes y Asociados, quienes han logrado establecer el personal adecuado en el cargo adecuado.

Tabla 38: Listado de actividades claves

N°	Lista de actividades que desempeñan en el puesto de trabajo	F	CE	CM	T
1	Elaboración y suscripción de certificados de ingresos				
2	Certificación de estados financieros				
3	Arqueo de cajas				
4	Información contable				

Realizado por: Ibarra.

- Escala para a valoración de actividades

Al líder de talento humano esta escala permitirá calificar las actividades que se desarrollan en cada puesto de trabajo dentro del Banco del Pichincha, según el total la F, CE, CM se establecerá las actividades claves.

F: Frecuencia

CE: Consecuencia de errores

CM: Complejidad

F: constituye la frecuencia esperada de cada actividad para ello es importante realizarse la siguiente pregunta.

¿Con qué frecuencia se realiza esa actividad?

CE: esta escala permitirá establecer que tan grave son las consecuencias por haber cometido errores para ello es necesario preguntarse lo siguiente:

¿Qué tan graves son las secuencias por haber cometido errores?

CM: Se refiere al grado de esfuerzo físico o mental (autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía, habilidad social), que se necesitan para desempeñar esta actividad, para ello el líder debe preguntarse lo siguiente:

¿Qué tanto esfuerzo se necesita para desempeñar esa actividad?

¿Requiere mayor grado de conocimiento /habilidad?

Después de haber llenado el cuadro de la calificación de actividades, se denomina actividad clave (Ac), a la que obtenga el mayor valor de la fórmula.

$$Ac = Fr + Ce \times Com$$

Tabla 39: Medición de las escalas

Grado	Frecuencia	Consecuencias errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencia muy grave, puede afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad actividades que demandan mayor autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidad social
4	Al mes, una vez por semana	Consecuencias graves, puede afectar al resultado, procesos, áreas.	Alta complejidad actividades que demandan considerable nivel de autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidad social
3	Una vez cada quince días	Consecuencia considerable: repercuten negativamente en los resultados o trabajo de otros.	Complejidad moderada, actividades que demandan un grado medio de autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidad social
2	Una vez al mes	Consecuencia menor tiene cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad actividad que demandan bajo nivel de autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidad social
1	Bimestre, trimestre, semestre	Consecuencia mínima poca o ninguna incidencia en actividad o resultados.	Mínima complejidad, actividades que demandan poca autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidad social

Realizado por: Ibarra. F.

B) Listado e identificación de actividades esenciales

Tabla 40: Lista de actividades (1)

Nombre del cargo: CAJERO/A

Hoja: 1

Analista: Fernanda Ibarra

#	LISTA DE ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EN SU POSICIÓN	F	CE	CM	TOTAL
1	Elaboración de facturas	5	4	4	36
2	Llevar el libro de ingresos	5	3	3	24
3	Obtener diariamente saldos de las cuentas bancarias	5	2	1	7
4	Realizar cotizaciones	4	3	3	21
5	Arqueo de caja	5	3	3	24
6	Recepción de cobro de venta al contado	5	2	1	7
7	Cierre de cajas	5	3	4	32
8	Realiza conciliación bancaria	5	2	1	7
9	Revisa cierres de caja	5	3	4	24
10	Pago de asignados, empresas, comisiones	4	3	3	21

Fuente: Agencia Banco del Pichincha

C) Perfil de competencias

Después de detallar las actividades y analizar las de más alto puntaje, el líder de talento humano conjuntamente con la investigadora, escogen a las actividades claves, las cuales detalla en el cuadro de perfil de competencias detalladas a continuación), así como la autoconciencia /autorregulación/ motivación/ empatía/habilidad social que se requieren para desempeñar con éxito.

En el momento de establecer el Perfil de Competencias de cada puesto de trabajo, fue necesaria la ayuda del Gerente General, Jefe del Dpto. de Talento Humano tomando en cuenta la entrevista realizada, se sugirió la importancia de la existencia de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación del personal en el Banco del Pichincha de la ciudad de Latacunga.

D) Descripción del cargo

Tabla 41: Lista de actividades (2)

NOMBRE DEL CARGO: CAJERO/A

HOJA N°1

FECHA:

ANALISTA

#	ACTIVIDAD CLAVE	CONOCIMIENTOS	DESTREZA/ HABILIDAD
1	Elaboración de facturas	<u>C. Técnico</u> Contabilidad Facturación <u>C. Informativos</u> Leyes y regulaciones Producto y servicio	Matemáticas Percepción del sistema y entorno Operar equipos de oficina y paquetes informativos.
2	Revisa e ingresa en el sistema ingreso de caja de los usuarios	<u>C. Técnico</u> Contabilidad <u>C. Informativos</u> Datos empresariales Leyes y Regulaciones	Planificación Aprendizaje activo Excel
3	Conciliación bancaria	<u>C. Técnico</u> Contabilidad <u>C. Informativos</u> Datos Empresariales	Matemática, Planificación Síntesis y Reorganización

Fuente: Perfil de competencias, 2015

Tabla 42: Modelo perfiles

Modelado de perfiles de competencias

PUESTO: CAJERO/A

PROPÓSITO BÁSICO DEL PUESTO:

Recaudar el dinero de las ventas y llevar el control del mismo

RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS:

Departamento de Contabilidad: entregar registros diarios de caja.

ACTIVIDAD CLAVE

ACTIVIDAD 1:Elaboración de facturas

INDICADOR: Número de facturas elaboradas por día

Índice de satisfacción del cliente

ACTIVIDAD 2: Revisa y registra los ingresos provenientes recibidos en caja

INDICADOR: Número de facturas ingresadas por día.

ACTIVIDAD 3:Conciliaciones bancarias

INDICADOR: Nivel de aciertos en las conciliaciones

Analizado por:

Revisado por:

PERFIL DE COMPETENCIAS
PUESTO: CAJERO/A
PROPÓSITO BÁSICO DEL PUESTO:

Recaudar el dinero de caja y llevar un control del mismo		
ACTIVIDADES CLAVES: 1. Elaboración de facturas 2. Revisa y registra los ingresos provenientes de caja. 3. Conciliaciones bancarias.		
COMPETENCIAS		
CONOCIMIENTOS	DESTEZAS/HABILIDADES	OTRAS COMPETENCIAS
Contabilidad Leyes financieras Office, paquetes contables	Organización de la información. Manejo de recursos financieros Manejo de sistema informativos	Dinamismo Organización- autorregulación Colaboración Integridad - confiabilidad
REQUISITOS: 1. Título tercer nivel en Ing. Contabilidad y Auditoría CPA, o en administración con especialidad en contabilidad. 2. Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.		
ANALIZADO POR:		REVISADO POR:

Fuente: Perfil de competencias, 2015

Gestión Talento Humano Cajero/a

Requisitos del Cajero

- Debe tener conocimientos de contabilidad
- Debe conocer el papel moneda en uso
- Debe tener buena toma de decisiones
- Debe estar siempre dispuesto a ayudar

Comodidades para realizar su función

- Tener un habitáculo para realizar su trabajo
- El cual le de privacidad con los demás
- Cuando reciba los documentos internos, éstos deberán venir con los distintivos V° B° (vistos buenos), de los jefes autorizados.

Herramientas de un Cajero

Para realizar su trabajo debe poseer:

- Terminal de caja
- Máquina calculadora
- Lámpara ultravioleta
- Lector infrarrojo
- Lupa
- Block de casillas

Funciones y autoridades

- Es encargado/a de manejar el flujo de efectivo que entra y sale de la agencia
- Encargado de alertar cualquier sospecha de ingreso de dinero ilícito a la agencia
- Recaudación de impuestos
- Hacer mensualmente conciliaciones bancarias.
- Recaudación Cash Manament
- Llevar el libro de ingresos

- Obtener diariamente los saldos de las cuentas bancarias
- Encargado de que los formularios de licitud de fondos G3-23 sean llenado por todos los clientes, cuyos depósitos en efectivo sean iguales o mayores a 5000 y que lo hagan en forma correcta.
- Arqueo de caja
- Encargados de registrar todos los billetes de 100 dólares que ingresen a la agencia. Encargados del sellado y envío de especies monetarias falsas al Banco Central del Ecuador.
- Enviar reportes a custodia de valores los cheques y papeletas de transaccionaron en el Banco
- Enviar os lotes de cheques a las horas indicadas
- Recibir los distintos documentos comerciales
- Recibir los pagos de los servicios adheridos luz, agua, gas, teléfono, letras de crédito, etc.
- Recibo de dinero por concepto de: pagos de cuotas mensual de tarjetas de crédito, abonos a las distintas cuentas corrientes
- Pagos de créditos hipotecarios
- Pagos de servicios adheridos
- Depósitos en cuentas de ahorro
- Entrega de dinero por cobro de cheques, retiro de ahorros, retiro de depósitos a plazo, etc.

Otras actividades

- Realizar otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato

Coordinación del puesto

Jefe inmediato: Supervisor Operativo

Otros puestos que pueden darle instrucciones: Jefe Zonal

Interacción interna: Supervisor operativo, Jefe Zonal, Balcón de Servicios.

Tareas que se supervisan: Ninguna

Eventualmente es sustituido por: Cajeros de otras agencias

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazo por coordinador de cartera y por cualquier otra persona designada para actividades específicas.

Competencias requeridas basadas en la Inteligencia Emocional

Se requiere personal con perfiles desarrollados en aptitudes personales, sociales y con habilidades sociales.

a) APTITUDES PERSONALES

- **Autoconocimiento:** Saber que se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar la toma de decisiones (concentración, rapidez).
 - Conciencia emocional: Reconozca las propias emociones y sus efectos.
 - Autoevaluación precisa: conocer las propias fuerzas y sus límites.
 - Confianza en uno mismo; certeza sobre el propio valor y facultades.
- **Autorregulación:** Manejar las emociones de modo que faciliten las tareas entre manos en vez de estorbarla, ser cuidadoso y demorar la gratificación en pos de los objetivos, recobrarse bien de las tensiones emocionales.
 - Autocontrol: Manejo de las emociones y los impulsos perjudiciales
 - Confiabilidad: Mantenimiento de normas de honestidad e integridad
 - Escrupulosidad: Acepta la responsabilidad del desempeño personal.
 - Adaptabilidad: Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.
- **Motivación:** Utilizar preferencias más profundas para orientar y avanzar hacia los objetivos para la toma de iniciativas y ser muy efectivo para perseverar frente a los contratiempos y las frustraciones.
 - Afán de triunfo: Esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia.
 - Compromiso: Aliarse a las metas del grupo u organización.
 - Optimismos: tenacidad para buscar el objetivo pese a los obstáculos y a los reveses.
- concentración, rapidez
- Autogestión: autocontrol emocional, adaptabilidad, capacidad de triunfo, actitud positiva, trabajo bajo presión
- Gestión de las relaciones; liderazgo inspirador, influencia, gestión de los conflictos, equidad, orden, seguridad
- Conciencia social: empatía, conciencia organizativa, trabajo en equipo y colaboración

b) APTITUDES SOCIALES

- Empatía: percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas Desde su perspectiva y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas.
 - Comprender a los demás: percibir los sentimientos y perspectivas de desarrollo, ajenas y fomentar sus aptitudes.
 - Ayudar a los demás a desarrollarse: percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
 - Aprovechar la diversidad: cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas.
 - Conciencia política: Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.
- **Habilidades sociales**
 - Influencia: aplicar tácticas efectivas para la persuasión
 - Comunicación: ser capaz de escuchar abiertamente.
 - Manejo de conflictos: negociar y resolver los desacuerdos.
 - Liderazgo: inspirar y guiar grupo e individuos
 - Catalizador de cambio: iniciar o manejar el cambio.
 - Establecer vínculos: alimentar las relaciones instrumentales.
 - Colaboración y cooperación: trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
 - Habilidades de equipos: crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.

Misión del puesto de cajero/a

Es responsable del dinero que se le entrega para la apertura de cajas de la agencia y de entregar cuadrada la caja en la tarde, además, es responsable de las transacciones que se realicen en su puesto de trabajo, atendiendo las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas.

Análisis del puesto

El cajero/a debe tener rapidez numérica y destreza en sus manos para poder ejercer su trabajo de una forma efectiva.

El cajero para realizar la gestión de su trabajo de una forma adecuada además de tener las habilidades antes mencionadas debe ser precavido con todas las personas, clientes, compañeros/as, supervisor/a por lo que implica el manejar dinero en efectivo en caja el riesgo es muy alto.

Él o ella debe guardar su dinero bajo llave no permitir que ninguna persona ingrese a su lugar de trabajo y ser muy observador en cuanto a una actitud en los clientes. El cajero/a además debe cumplir con un protocolo de seguridad y otro de calidad en el servicio que se encuentra establecido en las políticas de seguridad del Banco.

Cada una de estas actividades las debe realizar el cajero/a con un margen de error de cero, porque el incumplir alguna de estas normas puede ocasionarle desde multas, pérdida de dinero, visto bueno o terminar involucrado en un proceso legal que puede llevarlo hasta la cárcel.

FASE 3

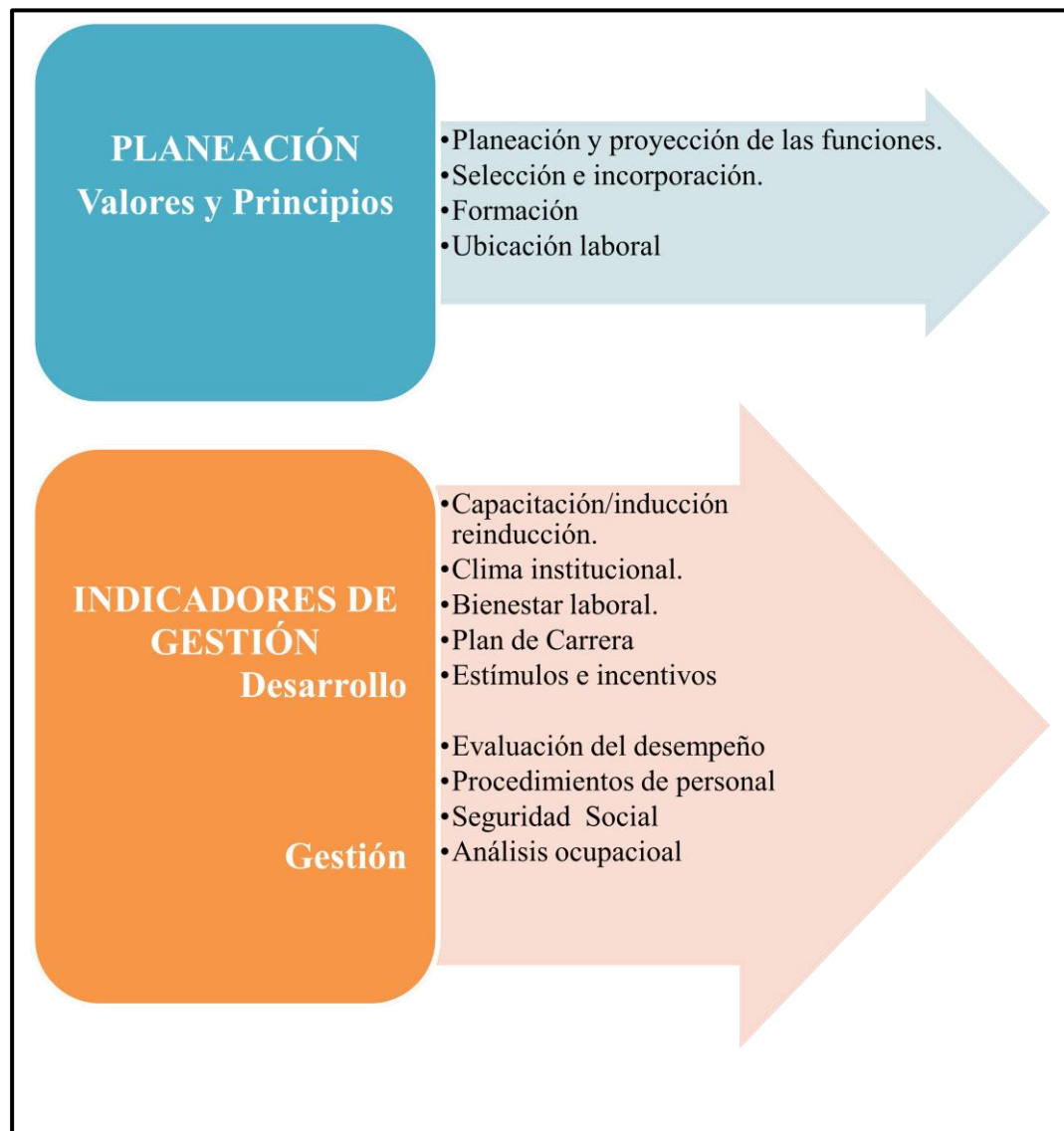
COMPONENTES DEL MODELO DE GESTIÓN



Competencias requeridas para la gestión del talento humano

Las investigaciones indican que a pesar de lo valioso que resulta tener personas autoconscientes en el trabajo, en la búsqueda de líderes potenciales, muchos altos ejecutivos no le dan a esto el valor que se merece. Muchas veces confunden esta desprevisión respecto a los sentimientos con debilidad, y no les dan el debido respeto a los empleados que reconocen abiertamente sus limitaciones. Estas personas son descartadas fácilmente al considerar que no son "suficientemente fuertes" para liderar a otros.

Figura 14: Modelo de Gestión Humana por Competencias



Componentes de la inteligencia emocional

La verdad es justamente lo contrario. En primer lugar, generalmente las personas admiran y respetan la desprevención. Más aún, a los líderes constantemente se les exige hacer juicios que requieren una evaluación cándida y desprevénida de sus capacidades y las de los demás. ¿Tenemos la pericia gerencial para adquirir a un competidor? ¿Podremos lanzar un producto en seis meses? Las personas que se evalúan a sí mismas honestamente - esto es, de forma autoconsciente - están preparadas para hacer lo mismo para las organizaciones que lideran.

Tabla 43: Cinco componentes de la Inteligencia emocional

LOS CINCO COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL		
Esclarecimiento		
Autoconciencia	Habilidad de reconocer y entender sus emociones, estado de ánimo e impulsos, así como su efecto en los demás	- Confianza en sí mismo - Autoevaluación realista - Sentido del humor autocrítico
Autorregulación	Habilidad para controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo. Propensión a eliminar los juicios, piensa antes de actuar	- Fuerte impulso hacia el logro - Optimismo incluso frente al fracaso - Compromiso organizacional
Motivación	Pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y el status Propensión a lograr metas con energía y persistencia	- Capacidad para fomentar y retener el talento - Sensibilidad intercultural - Servicio a clientes y consumidores
Empatía	Habilidad para entender la apariencia emocional de los temas. Habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales	
Habilidades sociales	Pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones Habilidad para encontrar un espacio común y constituir simpatía	- Efectividad en liderar el cambio - Habilidad para persuadir - Pericia en liderar y construir equipos

Habilidades emocionales que se desarrolla en el talento humano

Autoconocimiento

La capacidad de evaluarse a sí mismo de una manera realista; tener un entendimiento profundo de las propias fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones; reconocer cómo los sentimientos nos afectan

Manejo propio:

Controlar estados de ánimo inadecuados e impulsos emocionales; escoger las palabras cuidadosamente; evitar juicios erróneos; contenerse y considerar factores mitigantes; crear un ambiente de confianza y equidad.

Conocimiento social:

Estar comprometido a ayudar a que las personas mejoren; ser sensible a los sentimientos de las personas; entender varios puntos de vista; manejar los conflictos de manera abierta; estar dispuesto a colaborar; trabajar en equipo.

Habilidades sociales:

Entender a los demás; reconocer y conocer sus necesidades; ejercer influencia, desarrollar tácticas interpersonales y enviar mensajes claros y convincentes. Desarrollar y mantener una amplia red de contactos.

Ser amistoso

Movilizar a las personas hacia la dirección que se desea.

Cómo usar la inteligencia Emocional (sugerencias)

La inteligencia emocional, escribe Daniel Goleman, es "la capacidad de reconocer nuestros sentimientos y los de los demás, para motivarnos y manejar adecuadamente las emociones, tanto en beneficio propio como en nuestras relaciones". La gente que tiene altos niveles de inteligencia emocional puede tratar a empleados conflictivos con más facilidad, y evitar convertirse en un empleado problemático. ¿La IE se puede aprender? Efectivamente, dice el autor, pero no mediante técnicas convencionales de enseñanza.

El aprendizaje debe vincularse con las fortalezas y debilidades individuales, y reforzarse con cambios de conducta a lo largo del tiempo. Y muchas veces funciona mejor si es autodirigido. Una contadora que menciona Goleman, por ejemplo, reconoció que tendía a encolerizarse cuando era criticada, y que "decía cosas que luego la avergonzaban". Mientras cursaba un Executive MBA decidió hacer frente a su debilidad mediante una serie de pasos, entre los que se contaron:

Aprender y dominar técnicas para mejorar su "autocontrol -anticipar situaciones que disparaban sus propias emociones, por ejemplo-, y prepararse a sí misma para no descontrolarse". Hay que recordar que la mayor parte de las críticas es, en realidad, retroalimentación constructiva.

Practicar y ensayar mentalmente estas respuestas con la mayor asiduidad posible.

Simular situaciones conflictivas con sus compañeros de estudio, de modo tal de "encontrar nuevas estrategias de autocontrol".

Pedirle a un compañero/a del equipo que le hiciera una señal si la veía "inflexible, terca o exagerada". Estas habilidades, apunta Goleman, se enseñan cada vez más en las escuelas de negocios; especialmente en la Weatherhead Scholl of Management de la Case Western Reserve University, que dedicó un curso completo a competencias personales y emocionales.

FASE 4

ÁREAS DE IMPACTO



Áreas de impacto: cómo mejorar la inteligencia emocional

En la actualidad muchas empresas están incitando y desarrollando las aptitudes emocionales de los empleados, con el propósito de que se sientan más motivados, responsables y autónomos durante sus labores cotidianas. Al impartir cursos, seminarios grupos de conversación y charlas con expertos, la empresa puede dar a conocer y desarrollar la inteligencia emocional, logrando promover su atención, memoria, aprendizaje y habilidades con el entorno, por lo que se plantea la siguiente pregunta.

¿Qué busca la Investigadora con este producto final actualmente para los empresarios de los trabajadores de la banca y administración? Algunas ventajas como:

- La mejora de la comunicación y las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa y los clientes.
- El aumento de la motivación y el liderazgo del trabajador.
- Tener personas que se sientan comprometidas con sus tareas cotidianas.
- Trabajar en un clima laboral tranquilo, donde todos se entienden y se respetan sus puntos de vista.
- Ascender la rentabilidad de la empresa.
- La capacidad de escuchar y de comunicarse verbalmente.
- La adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y los obstáculos.
- La capacidad de tener autocontrol a sí mismo para brindar confianza, motivación y trabajar en equipo para la consecución de determinados objetivos, sensación de querer abrir un camino y sentirse orgulloso de los logros conseguidos.
- La eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para negociar las disputas.
- La eficacia dentro de la organización, predisposición a participar activamente y potenciar de liderazgo.

Expertos han investigado y estudiado este fenómeno durante años, uno de ellos para el desarrollo de esta propuesta es Daniel Goleman que afirmó en 1999 que el éxito que tuviera una persona en el ámbito laboral estaba íntimamente relacionado con sus emociones y que, de esta manera, podía trabajar ser más productivos y desempeñarse mejor en equipo.

La presencia de características y rasgos de las personas que fracasan, de acuerdo a las conclusiones de la investigación observada en forma directa, ha sido en los altos ejecutivos, de los cuales se pudo observar los siguientes rasgos en común:

Rigidez: incapacidad para adaptarse al cambio e imposibilidad para asimilar o responder adecuadamente a la retroalimentación sobre los rasgos que deben cambiar o mejorar. Con poco desarrollo de la capacidad de escuchar y aprender.

Relaciones muy pobres: personas que critican muy severamente, insensibles o exigencias exageradas que terminan confundiendo a sus subordinados.

Otras de las diferencias detectadas, entre los directivos que han triunfado y los que fracasan, suele girar en torno a dos de las principales dimensiones de las competencias emocionales de Daniel Goleman, de las que se enumera a continuación:

- Autocontrol: los jefes que han fracasado soportan mal la presión y tienden al mal humor y los ataques de cólera.
- Responsabilidad: los fracasados reaccionan defensivamente ante los errores y las críticas, negándolas, encubriéndolas o intentado descargar su responsabilidad sobre otras personas.
- Fidelidad: los errores están ligados al exceso de ambición, al deseo de seguir adelante a expensas de los demás. Los directivos que triunfan muestran un profundo interés por las necesidades de sus subordinados.
- Habilidades sociales: los que fracasen muestran un exceso de arrogancia, agresividad o prepotencia.

- Establecimiento de vínculos y aprovechamiento de la diversidad: los directivos que fracasan son incapaces de crear una red de cooperación y relaciones provechosas

Entre las diferencias detectadas, debería existir un cambio de aptitud emocional, siempre y cuando se maneje un modelo de gestión, para potencializar la inteligencia emocional y hacer del directivo y personal un éxito en su actuar intrapersonal e interpersonal; es decir fortalecer su yo, su comunicación, a que no pierde el equilibrio durante las situaciones tensas, sino que aún en medio de la crisis mantienen su serenidad.

El éxito del desarrollo de la “Inteligencia Emocional”, en la empresa se encuentra en el propio desarrollo personal (relación interpersonal e intrapersonal), en el esfuerzo de cada uno de los sujetos implicados, desde la introspección, la toma de conciencia y la voluntad de cambio y mejora continua de sus relaciones. Especialmente los líderes que pretendan desarrollar la inteligencia emocional en la empresa y en todos sus subordinados, deben comenzar desarrollando la suya propia.

Movilización-conceptualización-mejoramiento emocional para el talento humano de la banca la administración.

Se considera necesaria la realización de programas de capacitación enfocados a Inteligencia Emocional, ya que constituye una herramienta eficaz a través del cual se puede aplicar una metodología vivencial y participativa, donde cada participante tiene un espacio para captar información y conocimiento, reflexionar sobre los temas tratados, compartiendo ideas con los demás participantes. Permite además plantear temas de discusión y reflexión.

a) Pautas a considerarse dentro de los temas de trabajo

- Los temas deben ser guiados por profesionales con conocimiento en inteligencia emocional.
- Seguirá una metodología vivencial, utilizando videos, lecturas, juegos, experiencias que permita auto- observación irreflexión.
- Buscará adoptarse a las necesidades de la empresa, y a su vez, debe considerar las necesidades de cada uno de los y las participantes de forma individual y grupal.

- Deberá considerar el tiempo prudencial para el desarrollo del tema de trabajo sin que este interfiera sobre las actividades laborales.

Tabla 44: Impacto social

Planeación	Gestión	Desarrollo
Posiciona el factor humano como capital fundamental de la institución para alcanzar mejores estándares de competitividad	Incrementa los desempeños exitosos en el servicio bancario de la banca y administración y mejora las condiciones de calidad de vida laboral y familiar del personal.	Fortalece las competencias del personal a través del desarrollo de la integralidad del Ser-Saber y Saber-Hacer el talento humano al servicio de la institución bancaria.

Fuente: Propuesta

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Componentes del modelo de gestión humana

Fundamentado en competencias

Objetivos:

1. Capacitar al personal en el reconocimiento y manejo de sus competencias, en equidad con sus emociones, contribuyendo a la convivencia empresarial.
2. Dinamizar las líneas de política del direccionamiento del Talento Humano, basado en el humanismo corresponsabilidad, logrando su implementación, permanencia y resultados observables que correlacionen la gestión del talento humano y la efectividad en servicio para evitar la rotación del personal.

3. Establecer criterios para la alineación, planeación estratégica y articulación de los procesos del direccionamiento del talento humano, que permita alcanzar la efectividad del servicio bancario y administrativo, para evitar la rotación del personal.
4. Asegurar la gestión del talento humano de forma unificada en sus diferentes niveles de despliegue.

Posicionar el enfoque humanístico del servicio de las fuentes internas de las unidades o áreas de gestión, como fundamento orientador para la gestión del talento humano de la banca y administración.

Definir lineamientos que fundamente el proceso de selección e incorporación, a fin de elegir el mejor talento humano para la banca y administración, bajo criterios de calidad, cobertura, transparencia y efectividad que contribuyan a la convivencia de la institución bancaria.

Premisas: El taller para el desarrollo de competencias plantea que los participantes fortalezcan o desarrollen conocimientos, habilidades, actitudes y valores para el óptimo de su desarrollo de sus acciones antes, durante y después de las sesiones

Lugar: Sede Banco del Pichincha

Horario: 08H00 a 16H00

Ect: La planeación, realización y evaluación de este taller representa para los involucrados un espacio de práctica y entrenamiento para formarse en la asesoría y en el acompañamiento del trabajo empresarial en la institución financiera.

Efectividad: un individuo practica la efectividad en su trabajo, su tiempo rinde mucho más y sus niveles de bienestar aumentan, ya que éste sentirá que está cumpliendo con sus labores cotidianas de forma eficiente. En el estudio realizado se ha detectado que según el estudio de la ley de la efectividad; este hábito se adquiere al equilibrar la producción y la capacidad para producir. Desea forma, tanto los gerentes como el personal a su cargo, podrán un mayor beneficio del esfuerzo y de las horas de trabajo que invierten a diario en la empresa.

Equidad: La equidad es el trato justo a todas las personas, respetando la igualdad sin tomar en cuenta su raza, credo, sexo, apariencia o su capacidad mental o física.

Oportunidad: Las oportunidades, por lo tanto, son los instantes o plazos que resultan propicios para realizar una acción.

Calidad: La mayoría de los clientes busca calidad al mejor precio, sin embargo, lo que puede ser, excelente para algunos, no lo es para otros; en cuanto a un individuo adquiere un producto o servicio, lo hace para satisfacer una necesidad, pero siempre espera que la nueva adquisición funciones como lo esperado, o al menos como se lo prometieron en el anuncio publicitario. Muchas veces la calidad se paga, justificando de esta forma el dicho de que lo barato sale caro.

Es importante destacar que el desarrollo de competencias es gradual por lo que en solo en un solo taller no se podría abordar todas que se requieren y necesitan para que la institución financiera impacte a nivel empresarial, sin embargo el hecho de favorecer alguna de las competencias no implica que favorezcan de manera individual y aislada sino, que más bien pueda impactar a otras por ser integrales y multidireccionales.

Justificación

En base a la convivencia emocional, debe darse en el compañerismo el respeto, aceptación y empatía de sus personalidades diferentes, con virtudes y defectos que son parte de la convivencia diaria, de modo que se llegue al entendimiento y comprensión para que se genere la estabilidad emocional y el sus emociones perdure en los conflictos e incomprensiones encontradas a nivel de la banca y administración.

Metodología

Bienvenida (Presentación y saludo inicial)

Encuadre (5 minutos)

Se pone a consideración las reglas para desarrollar la actividad, de la siguiente manera:

- La dinámica determinada para este taller, es que deben responder a las preguntas a su compañero, de lo que usted siente, al final se intercambiará las respuestas con su compañero o compañera de modo que cada uno analice y conozca las apreciaciones.
- Subraye las opciones que considera que le identifican.
- Conteste con sinceridad.
- La aplicación del modelo de gestión de talento humano y el desarrollo de las competencias dependen definitivamente del compromiso y la voluntad de cada uno de los actores de la institución bancaria, ya sea de directores, jefes de oficinas, asesoras, etc., y, en general, de todo aquel que tenga la responsabilidad de guiar equipos humanos, para liderar la implementación de los procesos de gestión del talento humano en sus unidades y de la efectividad, para poner en marcha los planes de mejoramiento que se diseñen a partir de un diagnóstico de clima institucional.
- Utilización del aplicativo PowerPoint para la presentación de los temas conceptuales a tratar.
- Material didáctico que recibirá cada participante (hoja del esquema de Modelo de Gestión Humana, correspondiente a los temas a analizar en el taller.

La inteligencia emocional tiene por objeto definir, proyectar y optimizar a corto, mediano y largo plazo los procesos de la administración del talento humano, orientados al logro de los objetivos institucionales, familiares y personales, realizar acciones conducentes al logro de un propósito u objetivo institucional. Implica el desarrollo, seguimiento, medición del desempeño y mantenimiento de las condiciones laborales del talento humano, orientado al mejoramiento de la calidad de vida y a la obtención de resultados con competencias proyectadas a al desarrollo del conjunto de estrategias y experiencias de aprendizaje institucional que aplicadas potencien el talento humano para responder al entorno cambiante, favoreciendo las competencias, los niveles de efectividad, el desempeño laboral, el crecimiento personal.

Recolección de la información:

¿Cómo se sintieron el desarrollo de la actividad programada?

¿El análisis de las respuestas del participante sorprendió?

¿Considera que la convivencia emocional en su área laboral es importante?

Devolución:

Se desarrolla un conversatorio primero en pareja acerca de las respuestas mutuas, después se resalta la trascendencia de la convivencia emocional en la empresa enfocándose en la comunicación asertiva que evoca comprensión y control de las emociones evitando lastimar la susceptibilidad de cada compañero de trabajo.

Recursos utilizados:

- Hojas con la tabla de preguntas
- Esferos

TEMA 2**Test de apreciación de las emociones**

Objetivo: Evaluar y cuantificar su capacidad en el uso de la habilidad descrita.

Que se busca: aprender atender con calidad y servicio al usuario-cliente.

Fecha tentativa: 12/06/2015

Público objetivo: Clientes de la banca financiera

Justificación: El taller es una alternativa de aprendizaje para potenciar al personal de la institución financiera, a que ellos y ellas interactúen inteligentemente con el manejo de sus emociones en su entorno social y empresarial desarrollando sus competencias

¿Por qué será importante?: Por qué, el personal llegará a interactuar internamente con su yo, valorándose como persona, y a la vez reaccionando con efectividad ante los nuevos retos que impone la globalización, en trabajar en equipo y no el grupo o individualmente empresarial la globalización impone, para la adaptación a nuevos cambios acelerados en la posmodernidad, sin perder la perspectiva de su yo, a ser productivos pensando siempre en el servicio y finalmente para construir una sociedad justa y equitativa con oportunidades para todos.

¿A quién beneficia y qué alcance se espera tener? : beneficia a las fuentes internas (personal de la institución financiera), y como alcance desarrolla las competencias emocionales como: la autoconciencia en el autocontrol, confiabilidad, conciencia, adaptabilidad e innovación; en la motivación: impulso del logro, compromiso, iniciativa, optimismo, y en la empatía: la comprensión de los otros, desarrollar a los otros, servicio de orientación, potenciar la diversidad y la conciencia política, en cuanto a las destrezas sociales: influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador del cambio, constructor de lazos, colaboración y cooperación, llegando a desarrollar las capacidades de equipo.

Introducción: Conocer y controlar es imprescindible para poder llevar una vida satisfactoria, sin sentir emociones es imposible tomar decisiones, una vez que detectamos nuestros sentimientos podemos aprender a controlarlos. Hay gente que percibe sus sentimientos con gran intensidad y claridad, pero no es capaz de controlarlos, sin que los sentimientos le dominen y arrastran. Todos en algún momento nos hemos dejado llevar por la ira, o la tristeza, o la alegría, pero no todos nos dejamos arrastrar por nuestras emociones con las mismas frecuencias. Por ejemplo: este taller se desarrollará exclusivamente para el personal administrativo, en base al test de inteligencia emocional. Elaborado por: Goleman, Daniel. Para su desarrollo se realizará en tres etapas

Instrucciones: cuidadosamente cada una de las preguntas que están a continuación y luego conteste en la línea de puntos de la izquierda escribiendo las sílabas SI – NO según corresponda a su modo de ser. Procure ser lo más sincero posible en sus contestaciones o respuestas:

PUEDE COMENZAR: (Primera etapa)

..... ¿Por lo general, ¿se siente usted afectado por los cambios que se producen en el entorno laboral?

..... ¿Ha notado que su estado de ánimo fluctúa de éxtasis (emoción profunda con alejamiento de la realidad circundante), a la más profunda depresión en periodos cortos de tiempo?

.....¿Le ocurre a menudo que cuando sale de compras, y por más que trata, no puede evitar de volver a casa cargado de objetos que no son necesarios?

..... ¿Considera usted que las fases de la luna pueden afectar considerablemente el comportamiento de las personas?

..... ¿Cuándo usted se siente deprimido, come más de lo acostumbrado?

..... Cuando usted comete un error, ¿trata siempre de echarle la culpa a cualquier otra persona, en lugar de aceptar que es la suya?

..... ¿Cuándo usted se siente mal en un trabajo, ¿puede encontrar otro fácilmente?

..... ¿Cree usted que su cuerpo y su mente trabajan en concordancia?

..... ¿Está convencido usted que los estados de ánimo se heredan?

..... ¿Por lo general, ¿usted se siente orgulloso-a de su ambiente y de su persona?

..... ¿Cuándo usted va a una fiesta en la que solo conoce al anfitrión, ¿se siente contento porque va a conocer gente nueva?

..... ¿Es usted una de las personas que se pasan la vida reviviendo continuamente a ver si lleva consigo la billetera o si se le han extraviado las llaves?

..... Por lo general, al acostarse, ¿Le resulta fácil quedarse dormido?

..... Al acostarse cada noche, ¿Puede usted sentir e incluso oír los latidos de su corazón?

..... ¿Dedica tiempo a ingerir sus alimentos y trata de comer despacio?

..... ¿Se encuentran a menudo mascando lápices, fumando o comiendo goma de mascar excesivamente?

..... ¿Usted habla despacio y con cuidado, pronunciando bien cada palabra?

..... ¿Es usted de las personas que comienzan a hacer varias cosas a la vez y al final ocurre que no termina nada?

..... ¿Llora usted muy a menudo y a veces lo hace sin tener ningún motivo real?

..... Cuando usted experimenta una situación tensa, ¿Siente que se le revuelve el estómago y le produce náuseas?

..... ¿Es usted del tipo de personas en que los demás le tienen que estar apurándole?

..... ¿Es usted de las personas que se comen las uñas y se muerden los dedos?

..... ¿Suele disfrutar mucho de la lectura, y, le es posible pasar horas y horas leyendo?

..... ¿Si de pronto escucha un ruido inesperado, brinca y se pone nervioso-a?

..... ¿Tiene usted la impresión de que el tiempo pasa “volando”?

..... Cuando usted está esperando en la sala de consulta del dentista o del médico, ¿no sabe qué hacer para pasar el tiempo?

..... ¿Le gustan las tempestades, la lluvia, los truenos y la nieve?

..... ¿Se le hace difícil aguantar la risa, aun cuando la situación sea seria?

..... ¿Suele sentirse cómodo con las personas del sexo opuesto?

(IBARRA, Fernanda 2015)

Valoración: Califíquese con un punto si es que su respuesta coincide o es igual a la tabla siguiente:

Puntaje total: (segunda etapa)

Apreciación psicológica Goleman

De 1 a 9 puntos

Usted se deja llevar por su estado de ánimo y esto a menudo le ocasiona muchos problemas. Debe procurar auto controlarse y serenarse acudiendo a toda clase de recursos lícitos (racionalización constante). Además usted se muestra como una persona sumamente nerviosa y asustadiza que manifiesta miedo a todo. Es aconsejable que consulte a un psicólogo.

DE 10 a 19 PUNTOS

A veces usted es impredecible y sus amistades no saben cómo va a reaccionar y esperan siempre lo peor. Aunque usted tiene “bastante control”, es posible que en algunos momentos la tensión nerviosa le haga “explotar”. Esta situación es variable y puede ocurrir con frecuencia u ocasionalmente.

DE 20 a 30 PUNTOS

Usted se sabe controlar. Sabe cómo usar su mente y siempre puede predecir cuál será su reacción ante una situación específica. Muestra mucha habilidad para actuar en situación específica. Muestra mucha habilidad para actuar en situaciones difíciles y usted sabe exactamente qué hacer. Su sistema nervioso trabaja equilibradamente.

Valoración del nivel de la Autoestima

A continuación le ponemos un ejercicio para valorar su autoestima. La autoevaluación consta de un cuestionario de actitudes que el participante deberá responder, corregir una vez finalizada con la clave adjunta.

Al finalizar el participante comentará los resultados según la escala de Goleman, que se explicó en los componentes de gestión.

Evaluación escala auto estima: (Tercera etapa)

0-10 Destaca significativa baja

10-15 Media baja

15-16 Media

16-22 Media alta

22-25 Destaca significativa alta.

Cuestionario de Actitudes

De las frases que van a continuación algunas describen probablemente situaciones o estados que a usted le ocurre con frecuencia, otras, por el contrario situaciones que nada tienen que ver con usted. Señale continuación cuales de ellas “le describen a usted” (SI) con una cierta aproximación y cuales “nada tienen que ver con usted” (NO). Conteste a toda las preguntas, y, por favor, hágalo con rapidez.

Tabla 45: Sensibilización Emocional

Siento que me escuchas cuando:	No me interrumpes innecesariamente Estás de acuerdo con todo lo que digo. Puedo expresarte mis sentimientos. Cambias de parecer y haces lo que te pido. Me haces preguntas que aclaran mis sentimientos.
Siento que no me escuchas cuando:	Me interrumpes con tus opiniones. No quieres cambiar. Me juzgas de inmediato. Me haces preguntas aclaratorias. Insistes en mantener tus propias opiniones
Tengo miedo de expresarte mis sentimientos porque:	Temo molestarte. Temo que no me comprendas. Temo que rechaces mi amistad . Temo que no me hagas caso. Temo que terminemos en una pelea.
que es importante sentir que me escuchas porque así:	Me siento bien y me animo a seguir adelante. No me resiento contigo. Va creciendo mi amistad por ti. Vamos aprendiendo a resolver nuestros problemas juntos. Crecemos como compañeros/as en nuestros puestos de trabajo
Las actitudes que apreciaría en ti, cuando me escuchas son:	Respeto hacia mi forma de pensar y hablar. Total comprensión de mis necesidades. Aceptación de mi persona y de mis ideas. Disposición a cambiar en todo lo que te pido. Compromiso a mejorar o no repetir tus errores.
Me es difícil habla contigo respecto a:	El manejo del trabajo. Las relaciones de compañerismo Mis sentimientos. Mis funciones designadas. Mi aspecto laboral y profesional Otro _____

Realizado por: Ibarra, F.

Tabla 46: Actitudes Emocionales

N°	Frases	Sí	No
1	Más de una vez he deseado ser otra persona		
2	Me gusta mucho hablar ante un grupo		
3	Hay muchas cosas en mí mismo que cambiaría si pudiera		
4	Tomar decisiones no es algo que me cueste		
5	Conmigo se divierte uno mucho		
6	En casa me enfado a menudo		
7	Me cuesta mucho acostumbrarme a algo nuevo		
8	Soy una persona popular entre la gente de mi edad		
9	Mi familia espera demasiado de mí		
10	En casa se respeta bastante mis sentimientos		
11	Suelo ceder con bastante facilidad		
12	No es nada fácil ser yo		
13	En mi vida todo está muy confuso		
14	La gente suele secundar mis ideas		
15	No tengo buen opinión de mí mismo		
16	Hay cosas ocasionales que me gustaría dejar de mi casa		
17	A menudo me siento arto del trabajo que realizo		
18	Soy el más feo que el común de los mortales		
19	Si tengo algo que decir, normalmente lo digo		
20	Mi familia me comprende		
21	Casi todo el mundo que conozco cae mejor que yo, a los demás		
22	Me siento presionado por i familia		
23	Cuando hago algo, frecuentemente me desanimo		
24	Las cosas no suelen preocuparme mucho		

25	No soy una persona muy de fiar		
----	--------------------------------	--	--

Realizado por: Ibarra, F.

TEMA 3

Aplicar la herramienta feedback

El feedback, es una herramienta muy útil que permite conocer la opinión de los colaboradores, en cuanto a su manera de liderar, motivar, comunicar o trabajar en equipo, puntos clave que conllevan a mejorar con respecto a su desempeño cómo líder. Sin embargo; recibir feedback de un colaborador hacia un líder hoy en día es todavía un hábito poco desarrollado, por el temor a recibir críticas sobre el propio desempeño.

Se debe recordar que el Feedback busca mejorar sus habilidades interpersonales con el fin de incrementar el desempeño y desarrollo continuo en su área laboral, Por lo tanto al recibirlo se requiere estar abierto a las observaciones y sugerencias que le hagan mirar esta actividad como una oportunidad para aprender y mejorar, no realizar reproches ni castigar por las observaciones que se hagan sobre su labor.

Es mejor recibir retroalimentación de aquellos con lo que tiene contacto laboral directo, porque son ellos con quienes convive y sufre por las derrotas o fracasos, o celebra por los éxitos y logros alcanzados en el diario vivir, además comparte con sus colaboradores más horas que, con su propia familia.

Recuerde: La calidad de líder no viene dada por su puesto o por el cargo que desempeña, la calidad de líder le dan sus colaboradores, porque eso, es lo que perciben en usted; por ende busque su mejora aceptando la retroalimentación que le brinden.

Objetivos

- Determinar conductas o patrones positivos y/ o cambiar conductas inadecuadas con el fin de mejorar el desempeño propio y del equipo de trabajo.

- Comprender de una fuente directa, el impacto que tiene el propio comportamiento emocional sobre los colaboradores.
- Generar un ambiente de confianza en el cual el líder demuestre que valora y confía en las opiniones y sugerencias de sus seguidores.
- Mejorar habilidades interpersonales.

Beneficiarios

Serán los líderes departamentales, jefes de área y jefes de equipo o supervisores, así como también los funcionarios colaboradores de la institución bancaria que es objeto de estudio.

Sugerencias sobre la frecuencia de la ejecución del Feedback

Se sugiere que la práctica de esta propuesta sea aplicada por la institución con una periodicidad bimensual.

Herramientas

Sala de reuniones privada que proporcione un ambiente cómodo
Fijar horarios donde se lleve a cabo la sesión de Feedback.

Descripción de su aplicación

Esta propuesta consiste en aplicar la herramienta Feedback como una retroalimentación por parte de los colaboradores hacia su líder, en especial se enfoca el liderazgo con inteligencia emocional a través del modelo planteado por Daniel Goleman sobre la Inteligencia Emocional [6].

Puntos esenciales a tratar en el Feedback sobre liderazgo

Considerando el modelo de Daniel Goleman, se exponen temas que se podría considerar en la sesión de Feedback, que permitirá al líder conocer sobre la percepción de sus colaboradores en cuanto a su liderazgo y a su inteligencia emocional, recuerde además que un tema puede derivar en más subtemas o talleres de interés para su colaborador o para usted mismo; por tanto no es necesario centrarse únicamente en los temas que se exponen a continuación:

- En lo referente a auto conocimiento, como consideran los colaboradores sobre su capacidad para reconocer sus estados emocionales y reflexionar sobre sus causas, si perciben en su líder a una persona consciente de sus capacidades, fortalezas o debilidades.
- En cuanto al autocontrol como perciben el control de las emociones por parte de sus líderes al tomar decisiones laborales, la adaptabilidad a los cambios, que conductas emocionales del líder considera perjudiciales o que generen una barrera para el buen desempeño del equipo de trabajo, que se desea mejorar en cuanto a los impulsos y decisiones por parte de su superior.
- En lo que concierne a automotivación se podría considerar temas como su percepción sobre el afán de logro demostrado por su superior, que tan motivado se muestra el líder ante las adversidades y que tanto optimismo.

Buscar el desarrollo de los colaboradores considerando el efecto Pigmalión

Tal como plantea [6], referente al poder de Pigmalión los buenos gerentes saben que es posible mejorar el rendimiento de una persona proporcionándole un desafío adecuado conjuntamente con un voto de confianza.

Es decir el desarrollo y desempeño del personal, se ve afectado, en gran medida como el líder influye positivamente o negativamente en ellos, de las expectativas que tiene sobre la productividad de su grupo de trabajo, por tanto sí, el líder espera un trabajo insignificante de su colaborador, probablemente conseguirá que esté brinde un trabajo mediocre pero por el contrario, si sus expectativas son superiores, puede lograr resultados positivos e inesperados en las fuentes internas.

Incentivar todo el potencial de los miembros del equipo de trabajo, con el fin de alcanzar el éxito común.

Generar involucramiento y compromiso del personal dentro de las actividades de la institución.

Descripción

Esta propuesta busca que cada líder considere las siguientes sugerencias: Asignar a sus colaboradores rotativamente tareas necesarias y significantes, y solicite además que concluida dicha tarea, sea el quien enseñe o capacite a los demás miembros del equipo.

Es muy importante que al momento de asignar la labor, enfatice que la misma es relevante y que confía en su capacidad, de esta manera el funcionario percibirá que la tarea a él encomendada es una contribución significativa, esta misma tarea se puede también designar a los miembros menos participantes, solicitándole que sea un mentor, que asuma bajo su tutoría a un empleado nuevo en el departamento para que le capacite en las tareas del puesto.

Esto permitirá incrementar el desempeño y las competencias de aquellos empleados menos motivados a participar. Este punto comprende que el líder

Invitarles a intervenir en participaciones

Cuando un integrante del equipo de trabajo se sienta aislado, puede deberse a que considere que sus contribuciones no son tomadas en cuenta, por tanto el líder debe procurar su intervención, por ejemplo en las reuniones de grupo, podrían solicitarle que sugiera, hallazgos, ideas o planes sobre el tema tratado, pedirles que colaboren con la organización y desarrollo de la reunión, esto es muy motivador y logrará aumentar la participación y colaboración de los miembros del grupo de trabajo. Se debe recordar que, es necesario mostrar interés por estos aportes, ya que caso contrario el personal nunca más deseará participar ni tendrán interés alguno de brindar aportes.

Asignarles proyectos que permitan lucimiento.

Este punto comprende que el líder asigne a su personal y deje de liderar la ejecución del proyecto.

Debe empoderar en el colaborador, la importancia del proyecto y los argumentos con los cuales sus funciones, tendrá un valor especial para la institución, si se trasmite adecuadamente, el empleado no le verá como una carga más de trabajo. Sino como una nueva oportunidad de crecimiento, permitiendo asumir más responsabilidades y liderazgo.

Dar retroalimentación constructiva: La retroalimentación es un accionar mediante la información que proporciona el líder al personal sobre el resultado de un proceso o actividad realizada, comprende la exposición de ideas o soluciones que busquen la mejora continua, sin embargo existen personas que trabajan sin recibir retroalimentación alguna por parte de sus directivos, o las reciben únicamente cuando se aplica una evaluación de desempeño encaminada únicamente a cumplir con una más de las políticas de la institución bancaria.

A través de la investigación realizada a los líderes de la banca y administración del Banco Pichincha, que sus superiores rara vez proporcionan retroalimentación oportuna, quien lo dijo [6].

Objetivo

- Describir aspectos a considerar al momento de ejecutar el proceso de retroalimentación, para así evitar en el personal una sensación tensa y poco estimulante
- Promover en los líderes la necesidad de aplicar un proceso de escucha activa al momento de brindar retroalimentación, con el fin de saber cómo captar en cada mensaje sentimientos y experiencias que se esconden detrás de cada palabra emitida por sus colaboradores.
- Incitar en el líder, la búsqueda de soluciones en conjunto con el personal, basadas en un proceso de retroalimentación.

Descripción

- Realizar una preparación previa
- Expresarse de manera clara, directa y concreta.
- Comenzar resaltando lo positivo, y exponer lo negativo como algo que se pueda mejorar.
- Escuchar los puntos de vista del personal sobre los puntos observados en la retroalimentación, emplear las técnicas de escucha activa

Emplear respuestas no verbales

- Mirar a los ojos del que habla
- Asentir con la cabeza
- Inclinar el cuerpo hacia quien está hablando.

Parafraseando

El parafrasear es una técnica que permite comprender exactamente lo que la otra persona está diciendo, logrando ser un ayudante atento. Evitar tener que aclarar puntos que creía haber tenido, permite además clarificar el mensaje del emisor, ayudando a una mejor comprensión.

El empleo de esta técnica requiere que el líder escuche atentamente: sin interrupciones parafrasear las palabras que expondrá el personal, demostrará atención por parte del líder, quien debe ser prudente y muy natural

- Interferencia en las connotaciones
- Invitación a proseguir
- Buceo de los sentimientos subyacentes
- Explorar alternativas para encontrar las posibles soluciones.

Reconocimiento en público y retroalimentación privada, todo el personal necesita ser apreciado y reconocido positivamente por los logros y el reconocimientos alcanzados

Tabla 47: Proyección estratégica organizacional de RR-HH/ Previsión de necesidades de la entidad bancaria

Descripción de puestos. Diseño de cargos	Curvas profesionales exigencias o requerimientos	Disponibilidad del personal. Análisis del mercado	Reclutamiento y selección (procesos)	Mantenimiento y promociones. Clima laboral	Desarrollo	Control	Motivación / comunicación inteligencia emocional
Gerente de desarrollo organizacional	Maestría- Diplomados en Administración Pública. Gestión de la Calidad en Recursos Humanos	Implementación de planes de mejora con proyección al desarrollo de la organización y sus recursos humanos Construcción y mantención de un clima laboral armónico, en función de las estrategias de la entidad bancaria. Metodologías aplicadas al área de desarrollo organizacional. Formulación y evaluación de proyectos. Construcción de	1) Recepción preliminar de solicitudes 2) Pruebas de idoneidad. 3) Entrevista inicial o preliminar 4) Entrevista de selección. 5) Verificación de datos y referencias. 6) Examen médico. 7) Entrevista con el superior 8) Descripción realista del puesto	• Evaluar y proponer ajustes en los sistemas de personal. • Analizar e implementar cambio en la estructura de la organización y sus respectivos cargos. • Mantener actualizados los perfiles de cargos, en función de la evolución de la estructura de la entidad bancaria. • Diseñar y	• Visión global del negocio. • Proactividad • Comunicación	• Los atingentes a su área. • Comportamiento organizacional. • Gestión del cambio organizacional	• Comunicación efectiva • Coordinación y colaboración • Orientación a la rigurosidad. • Planear, dirigir y evaluar los índices de efectividad. • Manejo de las emociones. • Uso de las emociones para motivarse. • Conocimiento de las propias emociones. • Reconocimiento de las emociones de otras personas. • Manejo de

		procesos. Metodologías aplicadas a la construcción de competencias laborales	9) Decisión de contratar 10) Decisión final.	proponer planes de desarrollo de las personas y administrarlos • Elaborar el rediseño del sistema de evaluación de desempeño administrativo • Administrar la capacitación de las personas y el desarrollo de las competencias • Realizar estudios de clima y proponer acciones de mejora, implementarla s. • Apoyar en los procesos de reclutamiento			relaciones
--	--	--	--	--	--	--	------------

				y selección del personal			
Descripción de puestos. Diseño de cargos	Curvas profesionales exigencias o requerimientos	Disponibilidad del personal. Análisis del mercado	Reclutamiento y selección (procesos)	Mantenimiento y promociones. Clima laboral	Desarrollo	Control	Motivación / comunicación inteligencia emocional
Gerente de capacitación y adiestramiento	Maestría- Diplomados en Relaciones industriales o en Administración o Gerencia en Gestión del Talento Humano	• Manejo de programas de capacitación • Adiestramiento y desarrollo de Recursos Humanos para mejorar la gestión del talento humano. • Manejo del plan estratégico institucional	1) Recepción preliminar de solicitudes 2) Pruebas de idoneidad. 3) Entrevista inicial o preliminar 4) Entrevista de selección. 5) Verificación de datos	Relaciones laborales • Higiene y seguridad • Liderazgo	• Capacitación • Desarrollo del personal • Desarrollo Organizacional	• Bases de datos. • Sistemas de información • Auditoría de RR-HH	• Planear, dirigir y evaluar los índices de efectividad. • Manejo de las emociones. • Uso de las emociones para motivarse. • Conocimiento de las propias emociones. • Reconocimiento

			y referencias. 6) Examen médico. 7) Entrevista con el superior 8) Descripción realista del puesto				to de las emociones de otras personas. • Manejo de relaciones
Coordinador de capacitación	Administrador de empresas Psicólogo. Licenciado en economía	• Conocimientos técnicos en normatividad, administración de recursos, leyes aplicables	9) Decisión de contratar Decisión final.	• Analizar • Organizar • Coordinar • Planear los eventos o programas que promuevan la capacitación y el desarrollo	• Capacitación • Planeación y calendarizar: visitas para la información del proceso y futuras capacitaciones. • Seleccionar programas de capacitación	• Ambiente laboral agradable • Desarrollo profesional de excelencias. • Interpretación y aplicación de la	• Habilidad administrativa en análisis y solución de problemas, organización y control del trabajo. • Habilidades de interrelación humana:

				en el área que se necesita	de acuerdo a la detección de las necesidades del área para su aprobación	normatividad ad • Orientación al logro • Flexibilidad	Comunicación efectiva, supervisión, trabajo en equipo.
--	--	--	--	----------------------------------	---	---	--

Tabla 48: Actuación de lo Propuesto

Propósito	Actividades de mejoramiento	Participantes	Horas de trabajo	Costo	Fecha de ejecución	Responsables
Valorar el talento humano en las diferentes áreas de la banca y administración	Talleres de entrenamiento emocional	Todo el personal de la banca y administración	De dos a tres horas	\$500,00	Toma de decisión de gerencia	Jefe de servicio al cliente y psicólogo, proponente.
	Aplicación de herramientas Feedback sobre el estilo de liderazgo	Asesores internos	Dos horas	\$200,00		Líder de talento humano y psicólogo, proponente
	Aplicar la técnica del	Líderes de todas las áreas	Dos horas	\$250,00		Gerente comercial y

	grupo nominal					psicólogo, proponente
	Buscar el desarrollo de los colaboradores considerando el efecto Pigmalión	Todo el personal	Dos horas	\$200,00		Gerente comercial y psicólogo, proponente
	Adaptabilidad al cambio y capacidad de impacto en el equipo de trabajo por parte del talento humano	Líderes de las áreas	Dos horas	\$400,00		Líder de talento humano y psicólogo proponente
	Aceptar la diversidad en el equipo de trabajo		De dos a tres horas	\$200,00		Líder de talento humano y psicólogo proponente
	Retroalimentación constructiva		De una a dos horas	\$340,00		Líder de talento humano y psicólogo proponente

Fuente: Ibarra, F

Cierre- Compromisos

Previsión Evaluación

Reacción esperada

Los participantes motivados tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

Aprendizaje

Comprobarán el conocimiento y las habilidades antes de las acciones de mejoramiento a que proporcione un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de ejecutar la capacitación para determinar la mejora y desarrollar la Inteligencia Emocional.

Comportamiento

El comportamiento de los participantes. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos en su cerebro sobre los que se requiere en el puesto, según el autor Daniel Goleman.

Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

- Presentar elementos idénticos.
- Enfocarse en los principios generales.
- Establecer un clima para la transferencia.

Resultados

Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad del Modelo de Gestión, a su vez se lleva una matriz **(Ver Apéndice E)**, para evaluar las competencias en las prácticas y los servicios de la propia banca y la gestión del personal en el área de cajas del Banco del

Pichincha, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras.

¿Cómo se va a evaluar la propuesta?

Al final de la evaluación se verá los resultados que se obtuvo con la aplicación del Modelo de Gestión basado en el manejo de la “Inteligencia Emocional” para el personal, del cual se verifica si mejora en su desempeño laboral su Inteligencia Emocional del Talento Humano de la banca y administración de las unidades de procesos de gestión del Banco Pichincha, midiendo satisfacción en las fuentes internas, las mismas que se reflejarán en la atención y servicio al usuario.

Conclusión de la evaluación

Esta evaluación nos dará a conocer el grado de satisfacción en las unidades de gestión del Banco Pichincha, que se ha obtenido con la aplicación Modelo de Gestión basado en el manejo de la “Inteligencia Emocional” para el personal, bajo la toma de decisiones de alta gerencia.

Tabla 49: Matriz de Valoración

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	El gerente y líder de Talento Humano
¿Por qué evaluar?	Para saber si el Modelo de Gestión basado en el manejo de la “Inteligencia Emocional” para el personal, fue factible o no, para acrecentar las habilidades emocionales y sociales básicas como: la conciencia de sí, mismo, autoevaluación, motivación, empatía, habilidades sociales.
¿Para qué evaluar?	Para comprobar si el producto final está ayudando a mejorar la Inteligencia Emocional a las fuentes internas de la banca y administración del Banco Pichincha.
¿Qué evaluar?	El impacto Modelo de Gestión basado en el manejo de la “Inteligencia Emocional” ayuda a crecer a los trabajadores de las áreas o unidades de la banca y administración del Banco Pichincha para mejorar las habilidades emocionales y sociales básicas de los mismos.
¿Quién evalúa?	Las personas encargadas de evaluar será: el gerente y líder de Talento Humano.
¿Cuándo evaluar?	Durante el proceso e inmediata mente después de aplicar el Modelo de Gestión basado en el manejo de la “Inteligencia Emocional, para verificar el aprendizaje del tratado de este Modelo de Gestión diseñado.
¿Cómo Evaluar?	La evaluación se la hará mediante encuestas y conversaciones con el personal de la banca y administración del Banco Pichincha.
¿Con que Evaluar?	La evaluación se lo hará con los resultados de la encuesta y charlas con las fuentes internas de las áreas o unidades de

	gestión de la banca y administración del Banco Pichincha
--	--

Elaborado por: **Ibarra,F**

5.2. Evaluación Preliminar

La evaluación preliminar a esta propuesta se realizó a los cajeros y mandos medios del front operativo, para verificar si, el modelo de gestión propuesto basado en el manejo de la inteligencia emocional, ayudó a manejar de mejor manera la rotación de los puestos y el mantenimiento del personal en el desarrollo de las competencias personal y social:

5.2.1 En la competencia personal

Ha continuación se detalla la analogía existente entre el personal

- Se desarrolló la autoestima en tener conciencia: de su propio Yo, a la vez se amplió la intuición en el personal.
- Su conciencia emocional fue motivante con la aplicación de los talleres
- Se consiguió el reconocimiento al efectuar el FODA personal para un mejor cambio en su ámbito laboral
- Se logró la confianza en su ámbito laboral y aún más sobre su capacidad desempeño.
- En los talleres existió autorregulación en sus estados, impulsos y recursos internos a un mejor estilo de vida en su ámbito y función profesional.
- Se desplegó la capacidad de autocontrol en su ámbito laboral, personal y profesional y manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos
- En cada equipo de trabajo organizado se detectó confiabilidad: fidelidad al criterio de sinceridad e integridad en todas las acciones desarrolladas en los talleres
- Asumieron la responsabilidad de cómo actuar en forma personal, profesional y familiar
- En la ejecución de los talleres se observó que hubo adaptabilidad, flexibilidad para afrontar los cambios aún mejor “Buen Vivir” en el puesto designado para evitar la rotación del personal.
- En cada intervención del taller los equipos de trabajo alcanzaron la innovación intrapersonal e interpersonal, llegando a sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.

- La motivación en los talleres se manejó con metodologías con tendencias emocionales que guiaron y facilitaron el producto de sus objetivos o propósitos.
- Se efectuó un compromiso para cooperar en la organización de la entidad a fin de reducir el impacto de la rotación del personal con el trabajo en equipo.
- Se alcanzó con el intercambio de experiencias a desarrollar la iniciativa para actuar cuando se presenta la ocasión

5.2.2 En la competencia social

Verificación del modo en que se relacionaron con los demás,

- Hubo empatía: Hubo conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas
- Admitieron la comprensión de los demás: tuvieron la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan
- Se manejó la orientación hacia el servicio: Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes
- Se intercambió experiencias para el aprovechamiento de la diversidad: aprovechar las oportunidades que brindan diferentes tipos de personas
- Trabajo en equipo con conciencia política: capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo, a través del intercambio de experiencias
- Se desarrolló las habilidades sociales: capacidad para inducir respuestas deseables en los demás
- Se explicó a través de los talleres como influenciar y utilizar tácticas de persuasión eficaces
- Hubo comunicación y se pudo emitir mensajes claros y convincentes
- Se expuso los tipos de liderazgo existente para buscar el más acertado e inspirar y dirigir a grupos y personas
- Se analizó en trabajo de equipo de como iniciar o dirigir los cambios
- Se trabajó en equipo para la resolución de conflictos y la capacidad de negociar y resolver conflictos.
- Hubo colaboración y cooperación: para ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.

- Se desplegó las habilidades de equipo demostrando cada uno de ellos, ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

Las personas dotadas de estas competencias manifestaron confianza en sí mismas y poseían presencia, a la vez pudieron expresar sus puntos de vista importantes y defender sin apoyo de nadie lo que consideraban correcto, este tipo de personas cuando alcanzaron un cambio personal y social serán en su ámbito laboral, emprendedores capaces de asumir decisiones importantes a pesar de la incertidumbre y las presiones: a futuro la confianza en sí mismo corrobora a minimizar la rotación del personal de la banca en el área de cajas, elevando la satisfacción de cada individuo en sus labores cotidianas. Este Modelo de Gestión se aplicó de acuerdo a lo previsto, se inició con el Feedback sobre el estilo de liderazgo, partiendo de lo que pensaban y sentían los colaboradores de sus líneas de supervisión y supervisados.

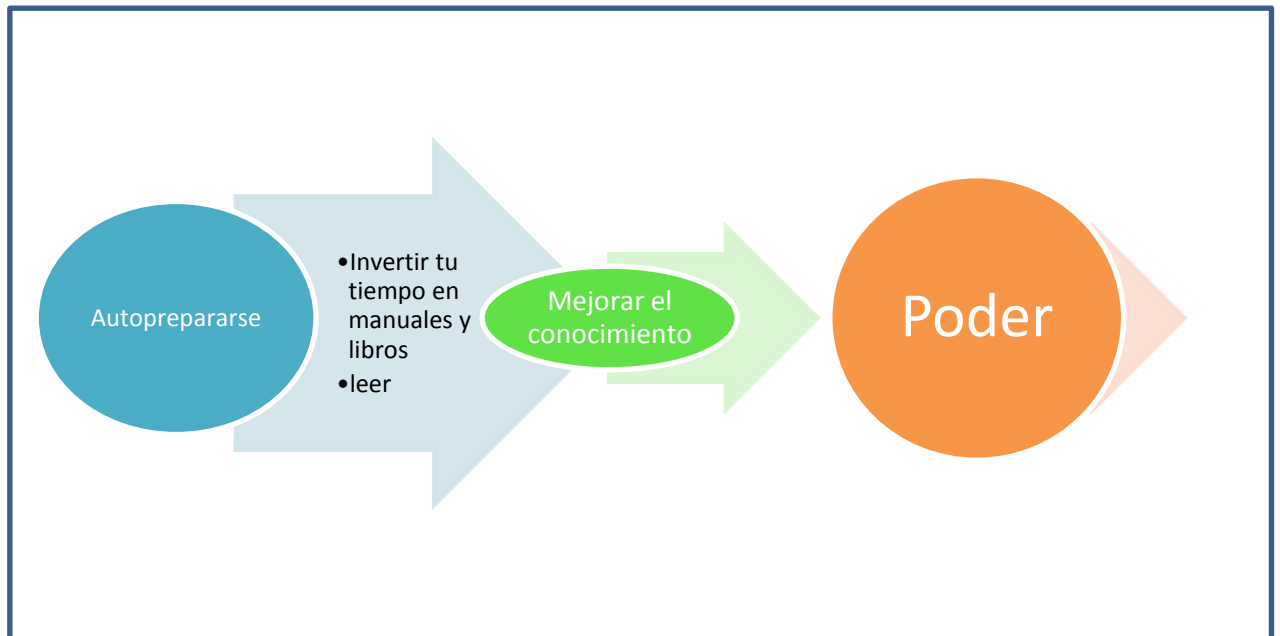
En el retorno de información de doble vía sobre los comportamientos de cada persona, se determinó los actos inconscientes de cada colaborador y se vieron cosas que no se ven con los ojos de los demás.

Una vez finalizadas las dos aplicaciones descritas, se recibió información de la que no se disponía, se analizó la implicación de conducta, se impulsaron motivaciones, se tomaron decisiones para lograr el cambio, generando un mejor clima organizacional, ya que se fomentó la comunicación, la transparencia, el deseo de ayudar y de aprender, lo que generó una cultura diferente, apta para propiciar cambios en cada colaborador. Se vivió un ambiente donde se evidenciaron a personas, compañeros, líderes, trabajadores y seres humanos, adaptándose de mejor manera a su puesto de trabajo, mejorando la calidad y eficiencia en sus tareas. Ubicando a las personas correctas en los puestos correctos.

5.3 Análisis de resultados

Luego de haber analizado los resultados podemos decir que este modelo de gestión de talento humano ayudará a contar con personas competentes que se adecuen de mejor manera a las exigencias de los cargos y a las expectativas de la organización, adoptando una actitud de mejora continua, y para explorar las herramientas que Tú tienes en las manos, llegará al camino del éxito.

Figura 15: Éxito profesional



Elaborado por: Ibarra, F

Tabla 50: Resultados logrados

Acciones de Mejoramiento Emocional	Resultados	Actividades	Recursos	Responsables
SENSIBILIZACIÓN	Se identificó los factores detectados en cada empleado que influye de manera negativa logrando mejorar el cambio de actitud o conducta deseada.	Reuniones de trabajo Observar a las personas que se encuentran poco motivadas por la serie de situaciones de nuestro entorno, ya sea: por hogares disfuncionales que se reprime las emociones y el afecto, que dificulta crecer con seguridad y en ciertos casos constituye un obstáculo para el desarrollo de las emociones positivas.	- Pizarra móvil - Pizarra musical - Disco y casetes - Lápices de colores - Ceras - Folios - Aros - Cuerdas - Cintas de tela - Pelotas - Instrumentos de percusión - Retroproyector - Proyector - Vídeo	Líderes de las áreas de la banca y administración del Banco Pichincha y proponente

PLANIFICACIÓN	Aplicación de técnicas con musicoterapia para disminuir la agresividad en el personal de las diferentes áreas de la banca y administración para mejorar su inteligencia Emocional.	Promocionar a través de la capacitación, sesiones de trabajo, conferencias al personal de la banca y administración del Banco Pichincha	- Pizarra móvil - Pizarra musical - Electrónico - Disco y casetes - Episcopios - Lápices de colores - Ceras - Folios - Aros - Cuerdas - Cintas de tela - Pelotas - Instrumentos de percusión - Retroproyector - Proyector - Vídeo	Personal capacitado del Banco Pichincha y proponente
-----------------------------	---	--	--	---

EVALUACIÓN	- Se logró desarrollar la habilidad de regular las propias emociones. - Superar tensiones y ansiedades, creando una actitud positiva frente a los problemas. - Aplicando técnicas para relajarse.	Seguimiento y monitoreo a la organización de talleres vivenciales para potencializar la relación intrapersonal	- Pizarra móvil - Pizarra musical - Electrónico - Disco y casetes - Lápices de colores - Ceras - Folios - Aros - Cuerdas - Cintas de tela - Pelotas - Instrumentos de percusión - Retroproyector - Proyector - Vídeo	Líderes de las áreas de la banca y administración del Banco Pichincha y proponente
--------------------------	---	---	--	---

Elaborado por: Ibarra; F.

Capítulo 6

Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

Si bien la Inteligencia Emocional (IE), es un concepto que sabemos, existe en la vida cotidiana, relacionada puntualmente en el orden laboral, en relación con nuestros jefes y subalternos, este trabajo ha permitido considerar en estas líneas los elementos tácitos necesarios para lograr el éxito en la carrera profesional.

Consideremos que tener vigentes estos conceptos puede ser fundamental en nuestra carrera profesional, especialmente si nos toca liderar equipos de trabajo.

La cultura organizacional actual y la globalización obligan a las personas a relacionarse con gente de diversas personalidades para lograr resultados conjuntos.

Aquí es donde tener conciencia de lo que es la Inteligencia Emocional (IE), puede brindar ventajas ante una eventual competencia por un puesto de trabajo.

La comunicación persona a persona es escasa; en el sentido de las emociones personales cuando se trabaja con técnicas de armonización se dejan atrás las angustias, temores o cosas que simplemente les pasan a los miembros del equipo, perjudicando con ello el rendimiento del grupo, socialmente en la agencia del Banco del Pichincha de la ciudad de Latacunga, esto se ve reflejado en las personas que viven solas

6.2. Recomendaciones

Es necesario que la entidad financiera conozca los fundamentos teóricos de la inteligencia emocional y la rotación de personal con el fin de neutralizar la problemática existente, que es la causante de malestar y la falta de compromiso en los miembros del equipo.

Levantar información que permita conocer la frecuente rotación del personal de cajas de la institución financiera para la construcción de los componentes del modelo de gestión de talento humano basado en la Inteligencia Emocional, en cada uno de los departamentos (procesos de gestión), con nuevas erudiciones para concienciar a los dirigentes, así como al personal, sobre la importancia que tiene el desarrollo del marco competencial de la Inteligencia Emocional, según Goleman (Apéndice D), para el cumplimiento de las funciones diarias.

Aplicar el Modelo de Gestión de Talento Humano basado en la Inteligencia Emocional en la agencia del Banco de Pichincha de la ciudad de Latacunga.

REFERENCIAS

- Alajuas, J. A. (2008). *El servicio público de empleo y la intermediación laboral*. España: Gráficas Rey Editorial.
- ALFONSO, M. I. (2013). *Inteligencia artificial: modelos, técnicas y áreas de aplicación*. Madrid: Paraninfo Editorial.
- Alles, M. (2009). *Selección por competencias* (1 ed.). Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2011). *Selección por competencias*. Buenos Aires.
- Alles, M. (2012). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2010). *Nuevo enfoque Diccionario de preguntas*. Buenos Aires: Granica Editorial.
- Álvarez, M. (2013). *Cuadro de Mando Retail*. Barcelona: Profit Editorial.
- Atehortúa, F. (2011). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Aylon, S. (2012). *Proyecto de Grado: Gestión del Potencial Humano Talento y sus Inteligencias en las Organizaciones*. San Diego - Venezuela: Universidad Santa María Posgrados.
- Barroso, G. R. (2009). *Comportamiento Organizacional, 13ª edición*. México: Prentice Hall.
- Bautista, M. Á. (2009). *Gerencia de Proyectos*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC Editorial.
- Calderón, J. (2008). *Gestión de auditoría de la calidad para organizaciones*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Carcamo, M. (2008). *Las Relaciones Humanas y la Administración del Personal*. Santiago de Chile: Andrés Bello Editorial.
- Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la relación y mejora del talento profesional y directivo*. Valencia: EOI Editorial.
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE Editorial.

- Chiavenato, I. (2009). *Administración de RRHH* (11 ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la teoría general de la administración*. Madrid: Mc Graw - Hill.
- Chiavenato, Quintero et al . (2008). *Comportamiento laboral*. México D.F: Paraninfo S.A.
- Colón, R. (2013). *La inteligencia humana*. México D.F: McGraw-Hill.
- Cortéz, D. (2012). *Las competencias al desarrollo de las gestión empresarial*. Barcelona: Epise S.A.
- Costa, K. M. (2006). *Manual de pruebas de inteligencia y aptitudes*. México: Plaza y Valdés.
- Dessler, G. (2010). *Administración de personal*. México: Pearson Educacion Editorial.
- Editorial Vértice. (2008). *Selección de personal*. España: Vértice Editorial.
- EKOS Portal de Negocios. (Diciembre de 2013). Gestión del Talento Humano en Ecuador. *EKOS Portal de Negocios*.
- Erico, P. (2006). *Gestión del Talento Humano*. Madrid: Prentice Hall.
- Faela, V. (2008). Gestión del Talento Humano. En F. CORONEL, *Retribución de personal* (pág. 84). España: Vértice Editorial.
- Faga, H. A. (2010). *Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones*. Buenos Aires: Granica Editorial.
- Franco, C. (2013). *Gestión por competencias anivel organizacional* (4 ed.). Cartagena: Barranquilla S.A.
- Gálves, J. (2010). *Promoción y realización del talento humano*. Barcelona: UOC Editorial.
- García, M. (2011). *Selección de personal: sistema integrado*. Madrid: ESIC Editorial.
- García, R. (diciembre de 2014). Obtenido de Sector Bancario en Latinoamérica:
<http://www.ramongarcia.info/2009/12/la-banca-en-latinoamerica-una.html>.
- Gardner, H. (2011). *La inteligencia reformulada: las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall Editorial.
- Goleman, D. (1998). *Inteligencia Emocional*. Barcelona - España: Kairós S.A.

- Gomez, E. (2012). *Técnicas Prácticas para la Gestión del Talento Humano*. México: Graw Hill-Paraninfo.
- Gomez, L. (2013). *Proyecto de Grado: Modelo de Gestión por Competencias para la Empresa ACMED S.A.S*. Colombia: Universidad de Cartagena.
- Guerrero, O. (2005). *Gerencia Pública*. México: UNAM Editorial.
- Guilera, L. (2007). *Más allá de la inteligencia emocional: las cinco dimensiones de la mente*. Madrid: Paraninfo Editorial.
- Harrye, F. G. (2012). *Tesis de Grado: Inteligencia Emocional en la Gerencia de Suplly Chain, impacto en el comportamiento organizacional para lograr el éxito en la gestión*. Madrid.
- Hernández, A. J. (diciembre de 2011). Obtenido de Slideshare: <http://es.slideshare.net/hedoer/rotacion-de-personal-10474263>.
- Jiménez, D. P. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Keith, B. W. (2009). *Administración de Personal y Recursos Humanos, 5ta. edición*. México: Paraninfo S.A.
- Llanos, J. (2010). *Cómo entrevistar para la selección de personal*. México: PAX México Editorial.
- López, M. E. (2009). *Inteligencia Emocional*. Colombia: GAMMA Editorial.
- Martínez, J. (2004). *Política industrial y Tecnología. Principios básicos*. Barcelona: UPC Editorial.
- Martínez, L. (enero de 2013). Obtenido de Psicología del Aprendizaje: <http://psicologiadelaprendizaje-ieim.blogspot.com/>
- Menéndez, C. E. (2009). *Clima organizacional*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Molinas, J. (2009). *El impacto social y laboral de las empresas multinacionales*. México: Prentice Hall Editorial.
- Morris, C. (2010). *Introducción a la Psicología*. Barcelona: Díaz de Santos Editorial.
- Morris, C. (2012). *Investigación por comoetencias a nivel empresarial*. México D.F: McGraw Hill-Paraninfo.

- Noé, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educacion Editorial.
- Olleros, M. (2011). *El proceso de captación y selección del personal*. Gestión 2000 Editorial.
- Palenzuela, M. (2012). *Inteligencias Múltiples y aprendizaje*. Barcelona: UOC Editorial.
- Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias*. España: Netbiblo Editorial.
- Reinoso, Á. (diciembre de 2010). Obtenido de Kaisen:
http://www.grupokaizen.com/bsce/Alineamiento_estrategico_la Eliminacion_de_la_teoría.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educacion Editorial.
- Robbins, S. (2009). *Organización empresarial*. México D.F: Prentice Hall.
- Rodríguez, J. C. (2009). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: UOC Editorial.
- Saracho, J. M. (2010). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelo y metodologías*. Chile: RIL Editorial.
- Sarramona, S. (2013). Las competencias profesionales. *Estudios a empresas*, 31-40.
- Siliceo, A. (2009). *Capacitación y desarrollo personal*. México: Limusa Editorial.
- Sismerio, A. (2013). *Proyecto de Grado: Diseño de un Modelo de Gestión para mejorar la imagen e identidad corporativa de Molsoon Coors Company*. Canadá - Montreal.
- Spencer, B. (2012). *Competense at work*. New York: McGraw-Hill.
- Suazo, S. (2006). *Inteligencias múltiples: manual práctico para el nivel elemental*. Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico.
- Varela, R. (2006). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*. México: Prentice Hall Editorial.
- Vargas, N. (2005). *Identificación de necesidades de capacitación gerencial*. Costa Rica: IICA Editorial.
- Veras, M. (2013). *Prácticas de gestión humana*. República Dominicana: Librimundo S.A.
- Wachowicz, J. V. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera, Undécima edición*. México: McGraw Hill.

Wayner & Noé, R. (1997). *Selección de personal a nivel empresarial*. México D.F: McGraw-Hill.

Yelitza, V. (2013). *Las competencias en el contexto humano*. México D.F: Paraninfo S.A.

Zarpara, B. (2012). *Los saberes en el desarrollo de comperencias*. Valencia-España: Bartillo S.A.

APÉNDICES

Apéndice A: Entrevista de salida Unidad de Gestión Talento Humano



UNIDAD DE PROCESO DE GESTIÓN TALENTO HUMANO

FECHA: / /

CODIGO:

DIRIGIDA A: Fuentes internas de la Institución Financiera en general que demanden servicios de banca.

Saludos cordiales, le invitamos a contestar con la mayor seriedad el siguiente cuestionario a fin de obtener información valiosa y confiable, que será de uso oficial y de máxima confidencialidad, con miras obtener datos que nos servirán para sustentar la investigación necesaria para nuestra tesis de grado.

DATOS GENERALES

NOMBRE:..... EDAD:..... FECHA:.....

DIRECCIÓN:.....CÓDIGO:.....TELÉFONO.....

PUESTO

ACTUAL.....AGENCIA:.....

NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO:.....

ESTUDIOS A NIVEL MEDIO:.....

ESTUDIOS UNIVERSITARIOS:.....

FECHA DE INGRESO A LA INSTITUCIÓN:.....

FECHA DE EGRESO DE LA INSTITUCIÓN:.....

1. ¿La capacitación e inducción que recibió al puesto de trabajo para el desempeño de sus funciones fue de conocimiento?

Inicial ☐ Primaria ☐ Secundaria ☐

- 2.- ¿Cómo fue la relación con su jefe inmediato?

Excelente ☐ Muy buena ☐
Buena ☐ Regular ☐

3. ¿Cómo fue la relación con los colaboradores de la Agencia?

Excelente ☐ Muy buena ☐
Buena ☐ Regular ☐

4. ¿Cómo fue el ambiente laboral en la agencia dónde estaba asignado/a?

Muy agradable ☐ Rígido ☐
No había comunicación ☐ Presión ☐

- 5.- ¿Ha cubierto otra parte del puesto designado?

Sí ☐ No ☐

¿Cuales funciones?.....

6.- ¿Cuáles fueron las capacitaciones recibidas durante el tiempo que estuvo en cajas en la agencia financiera?

Competencia laboral

Asertividad

Atención y servicio

Liderazgo

7. ¿Qué opinión tiene de la Institución Financiera que deja de prestar servicios?

.....

8 ¿Recomendaría Trabajar en esta institución a otra persona?

Sí

No

¿Por que?.....

9. ¿Por qué motivo o motivos se va de la institución financiera?

Familiar

Universidad

Viaje fuera del País

Salario

Llamadas de Atención

Ambiente de Trabajo

Actitud de servicio

Otro trabajo

Explique brevemente:.....

.....

Gracias por su colaboración

Apéndice B: Motivos de la salida del personal

Tabla 23: Motivos de la salida del personal

Presentación de resultados								
Meses octubre. Diciembre-diciembre								
Año 2014								
Motivos de retiro								
Empleado	Otro trabajo	Salario	Viaje fuera del País	Mala actitud de servicio	Familia	Universidad	Llamadas de atención	Ambiente de trabajo
1	1	0	0	0	0	0	0	0
2	0	1	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	1	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0	0	0	1
6	0	0	0	0	1	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0	0	0
8	1	0	0	0	0	0	0	0
9	0	0	1	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0	1	0	0
11	1	0	0	0	0	0	1	0
12	1	0	0	0	0	0	0	0
13	0	0	0	0	0	0	1	0

14	1	0	0	0	0	0	0	0
15	0	0	0	0	0	0	0	1
16	1	0	0	0	0	0	0	0
17	0	0	1	0	0	0	0	0
18	0	0	0	0	0	0	0	1
19	1	0	0	0	0	1	0	0
20	0	0	0	0	0	0	0	0
	7	1	2	1	2	2	2	3
Fuente: Unidad de proceso de gestión de talento humano Banco de Pichincha								

Apéndice C.

Análisis descripción de puestos competencias requeridas

Toda institución o empresa debe contar con un perfil de cargo, la institución financiera “Banco del PICHINCHA”, cuenta con perfiles esporádicos pero no los tiene definidos, por lo cual se propone los siguientes perfiles basados en competencias de acuerdo a la estructura organizacional de la entidad financiera, en el área de cajas.

A continuación se indican las competencias que la entidad financiera “banco del PICHINCHA”, debe poseer para un adecuado modelo de gestión de competencias.

Competencias	Conductas
Capacidad de aprendizaje continuo	• Busca, comparte y mejora información en la solución de situaciones. • Indica un nivel alto de desempeño y alcanza los objetivos planteados. • Genera una cultura de aprendizaje continuo.
Identificación y	• Se encuentra comprometido con el equipo de trabajo y toma como

compromiso corporativo	propios los restos y metas trazadas. • Alinea su conducta a los valores y principios corporativos. • Transmite a sus compañeros de trabajo los objetivos y los motivos hasta generar en ellos compromiso e identificación corporativa.
Comunicación efectiva para compartir conocimientos	• Excelente recepción del mensaje en el grupo • Expresa conceptos e ideas en forma efectiva • Incentiva a los integrantes del equipo de trabajo a intercambiar información
Trabajo en equipo	• Genera sinergia en el equipo de trabajo • Se convierte en un modelo a seguir generando alto desempeño • Toma en cuenta la opinión de los demás personas sobre tema tratante, aun cuando difieren en algunos puntos de vista.
Orientación a resultados o a logros	• Plantea metas de cumplimiento diarias. • Orienta y retroalimenta al equipo de trabajo acerca de su desempeño. • Siempre termina o empieza de manera efectiva
Orientación al cliente	• Identifica claramente los requerimientos de los clientes y las diversas formas de satisfacción de manera total. • Realza prácticas y acciones de trabajo que satisfagan los requerimientos de los clientes. • Mantiene una comunicación efectiva sobre los requerimientos de los clientes.

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Ibarra, F

Niveles de competencia

Nivel	Descripción
1 (Básico)	La persona que se ubica en este rango muestra habilidades y actitudes y/ o destrezas que lo llevan a realizar tareas básica, aplicando conocimientos generales para lo cual, requieren de supervisión, su porcentaje oscila entre 0 y 25%
2 (Medio)	Las personas que muestran un nivel medio de competencia, puede realizar tareas de mediana complejidad, sin embargo requiere supervisión moderada y muestra un nivel medio de productividad. Su porcentaje oscila entre 25% y 50%
3 (Alto)	Se considera que una persona alcanza este nivel de competencia cuando puede realizar tareas complejas con escasa supervisión y con altos niveles de productividad. Porcentaje entre 50 y 75%
4 (Experto)	Se considera experto cuando la persona ofrece unos resultados excelentes respecto a la competencia en cuestión y cuando es capaz de asesorar a otros en la aplicación de las habilidades, conocimientos y actitudes asociadas con la especialidad de referencia y puede realizar tareas complejas sin supervisión alguna. Porcentaje entre 75% y 100%

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Ibarra, F

Perfiles de competencia

"BANCO DEL PICHINCHA" CARGO: CAJERO/A	Código: CJ11
	Área. Agencia

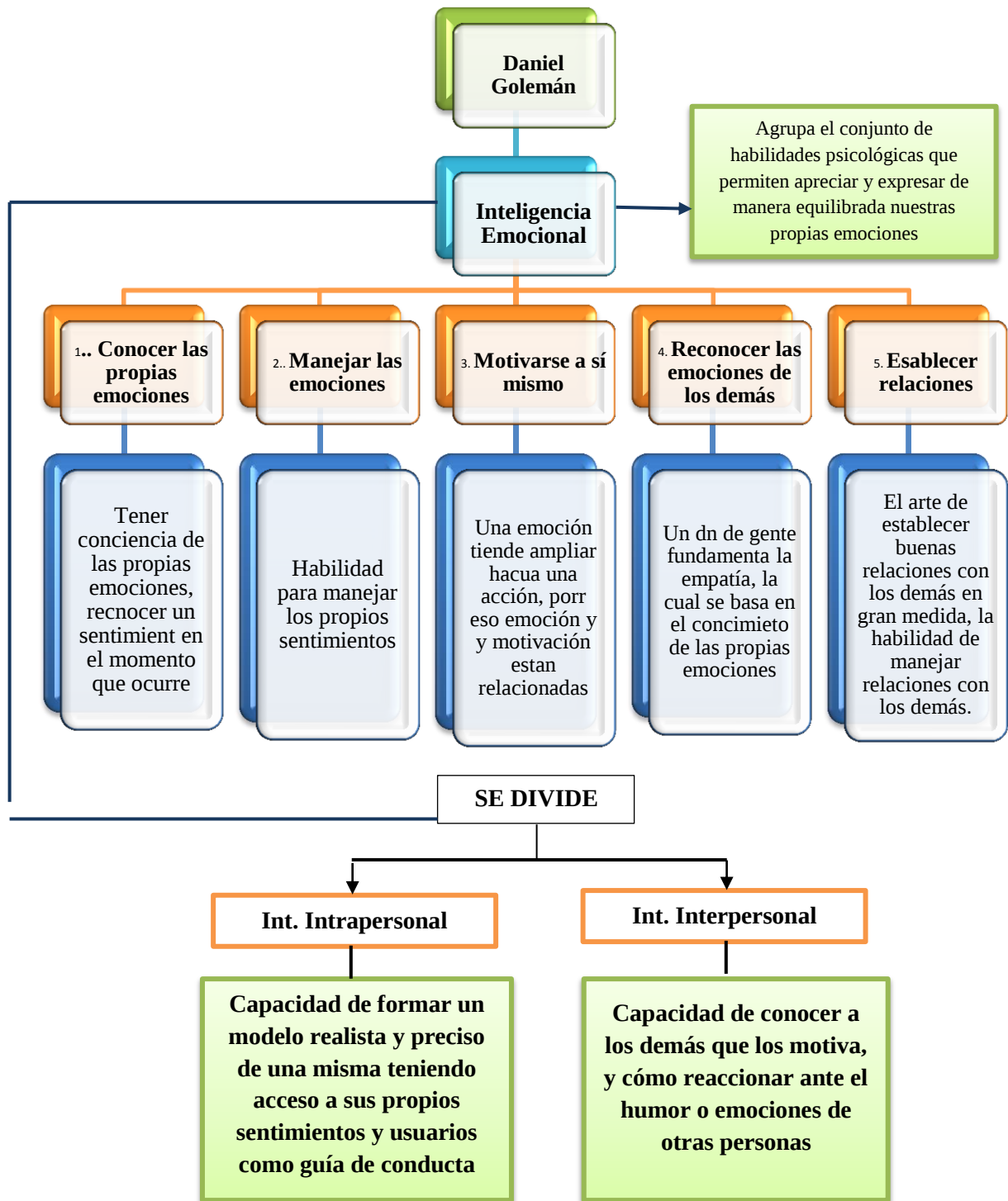
DESCRIPCIÓN DEL CARGO;	
Es la persona encargada de realizar operaciones de caja y atender a clientes en sus operaciones y consultas bancarias, cumpliendo con las metas establecidas por la institución.	
PLAN DE CARRERA	
Línea comercial	Línea operativa
En 1 año: Ejecutivo de ventas internas	Supervisor de cajas
En 3 años: Ejecutivo de ventas externas	Encargado de bóveda
En 5 años: Subgerente comercial	Subgerente operativo
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO	
• Atender al cliente en sus operaciones. • Consultas bancarias como recibir remesas • Efectuar pagos de cheques • Registra abonos y recibos de cuentas de ahorro • Recibir Compras y ventas de moneda extranjera • Ejecutar pagos de subsidios • Cumplir con la cuadratura de caja de forma exacta, ágil y rápida	
PERFIL DEL CARGO	
Edad:	Entre 18y 25 años
Sexo:	Indiferente
Estado civil:	Sin especificar
Nacionalidad:	Ecuatoriano
Estudios básicos:	Título Contador General
Experiencia:	Mínimo 1 año

APTITUDES					
• Excelentes relaciones interpersonales • Orientado a resultados • Orientación de servicio al cliente • Tolerancia a la frustración					
DESTREZAS/HABILIDADES					
Manejar sistemas		Sistemas en el área			
Operar equipos de oficina		Computadora, contómetro, impresor, lectora de cheques, fax, teléfono, entre otros			
RESPONSABILIDADES					
1. Recibe y entrega efectivo de bóveda y de los clientes. 2. Atiende operaciones de caja de los clientes 3. Realiza cuadratura de caja 4. Orienta a los clientes en consultas, dudas o quejas. 5. Promueve la utilización de productos del banco 6. Elabora reporte de actividades 7. Manejo de información saldos de cuentas de clientes 8. Manejo de claves de sistemas 9. Manejo de información personal de clientes 10. Acceso a bóveda					
Competencias laborales					
Competencias requeridas	Nivel exigido	1= Alto	2=Bueno	3=Mínimo Necesario	4=Insatisfactorio
Adaptabilidad	2				
Flexibilidad	2				
Capacidad de	1				

Aprendizaje					
Colaboración	1				
Dinamismo	2				
Confiabilidad	1				
Habilidad Numérica	2				
Iniciativa	2				
Orientación de servicio	1				
Productividad	2				
Responsabilidad	1				
Tolerancia a la frustración	1				
Capacidad de trabajo bajo presión	1				
Trabajo en equipo y cooperación	1				

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Ibarra, F



Fuente: Propuesta

Elaborado por: Ibarra, F

Resumen Final

Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minimizar la rotación de personal en una institución bancaria

Liliana Fernanda Ibarra Naranjo

Proyecto dirigido por: Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Mg.

En este trabajo se buscó dar una solución al problema detectado en las instituciones bancarias, debido a la alta rotación de personal, especialmente el registrado en el área de cajas, de manera particular, provocando altos costos de capacitación recurrentes en el nuevo personal, lo que efectúa en la organización bancaria inconveniencias en diversas áreas, especialmente en talento humano, financiero, administrativo y operativo. Al tratarse de un tema con varios aspectos de relevancia, se desarrolló bajo la metodología descriptiva, donde se analizó el impacto generado; también se fundamentó en aportes descritos en los capítulos 4 y 5. Se realizó el levantamiento de información, en el campo, permitiendo el diagnóstico oportuno del sector. Posteriormente, y una vez delimitada la solución al problema, se procedió a diseñar un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional con el objeto de minimizar la rotación de personal.

Apéndice F.

Matriz sistema de evaluación de desempeño

PUESTO DE CAJA

Nombre del empleado:			Código:			
			Período evaluado:			
			Fecha de evaluación:			
Puesto:		Área:	De:	A:		
#	COMPETENCIA A EVALUAR	REQUERIDA POR PERFIL	1=ALTO	2=BUENO	3=MÍNIMO REQUERIDO	4=INSATISFACTORIO
1	<u>ADAPTABILIDAD</u> Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos, cuando surgen dificultades en el medio	2				
2	<u>FLEXIBILIDAD</u> Capacidad para cambiar convicciones y formas interpretar la realidad	2				
3	<u>COLABORACIÓN</u> Capacidad de trabajar en colaboración con grupos, otras áreas dela organización u organismos externos, implica tener expectativas positivas respecto de los demás	1				
4	<u>DINAMISMO</u> Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas en espacios cortos de tiempo, en jornadas prolongadas , sin que se vea afectado su nivel de actividad	2				
5	<u>CONFIABILIDAD</u> Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido en la honestidad y confianza.	1				
6	<u>HABILIDAD NUMÉRICA</u> Es la capacidad general que tiene una persona para realizar una operación matemática.	2				
7	<u>ORIENTACIÓN DE SERVICIO</u> Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos	1				

	pueden requerir en el presente o en el futuro.					
8	<u>PRODUCTIVIDAD</u> Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.	2				
9	<u>RESPONSABILIDAD</u> Compromiso con tareas asignadas, puede relacionarse con el grado de dedicación y desempeño.	1				
10	<u>TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN</u> Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	1				
11	<u>CAPACIDAD DE TRABAJO BAJO PRESIÓN</u> Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas en espacios cortos de tiempo, en jornadas prolongada sin que se vea afectado su nivel de actividad	1				
12	<u>TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN</u> Habilidad de participar activamente hacia una meta en común, incluso cuando la aprobación conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal.	1				
ACCIONES ACORDADAS CON EL EMPLEADO SOBRE LOS FACTORES						
DECLARACIÓN DEL EMPLEADO: ESTA DE ACUERDO CON LA			SÍ		NO	
SOLICITARÁ REVISIÓN:			SÍ		NO	
Nombre y firma del evaluador						
Firma del empleado						
Firma enterado Jefe de Evaluador:						

Fuente: Propuesta
Elaborado por: Ibarra, F

Los tres pasos para evaluar el desempeño son: 1.-Definir el puesto y asegurarse de que el supervisor o subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. 2.-Evaluar el desempeño en función del puesto (incluye algún tipo de calificación). 3.-Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado. Utilizando un formato como el anterior.

Apéndice G.

Matriz de detección individual de necesidades de capacitación

En el presente formato se pretende cuáles son los temas que usted considera necesarias para mejorar la calidad, rapidez y precisión de sus funciones, contribuyendo así a desarrollar sus Competencias personales y laborales.

Acotación: Cuando le pedimos que nos establezca el Nivel: el Básico son los primeros conocimientos del tema, el Medio será cuando ya se cuenta con los conocimientos básicos y se busca incrementados y avanzado cuando se cuentan con los conocimientos de los dos niveles anteriores y se busca especializarse o actualizarse respecto al tema.

Nombre completo de quien contesta el formulario:

Nombre del puesto (cargo) que desempeña:

Área laboral a la que pertenece (Dpto., Gerencia General; es decir la unidad menor en que se ubica el cargo:

- a) Detalle las principales funciones (responsabilidades cardinales del puesto), que debe desempeñar (no más de cuatro).

1	
2	
3	
4	

- b) Para un mejor desempeño de las funciones claves detalladas en el cuadro anterior, que conocimientos, habilidades y actitudes, considera necesitar. (Si los conocimientos que posee le permiten realizar la tarea sin dificultad, deje el espacio en blanco).

			Nivel de dominio		
			Básico (0 a 60%)	Medio (60 a 80%)	Avanzado (80 a 100%)
Para la 1					
Para la 2					
Para la 3					
Para la 4					

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Ibarra, F

Apéndice H.

Capacitación constante en red con temas de reflexión ¿cómo explorar la inteligencia emocional? (un ejemplo)

10 REGLAS PARA TENER ACTITUD POSITIVA		
1	Cambie de cara ¡SONRÍA!	
2	Júntese con gente positiva	
3	Evite las “pequeñas complicaciones	
4	Priorice el ABC (VIDA, SALUD, FAMILIA)	

5	Contagio entusiasmo y positivismo	
6	Mejore su aseo y presentación	
7	Realice ejercicio físico	

8	Descubra su visión, su sueño	
9	Prepárese constantemente	
10	Lea diez minutos diarios	

Fuente: Propuesta

Elaborado por: Ibarra, F