

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

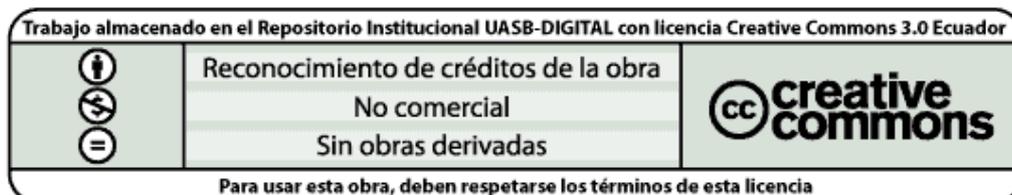
Programa de Maestría en Administración de Empresas

**Perfil de los gerentes del sector financiero ecuatoriano. Caso:
entidades bancarias del Ecuador**

Autora: Mayra Gabriela Velasco Cuenca

Tutor: Iván Fernando Velasteguí Velasteguí

Quito, 2018



CLAUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Mayra Gabriela Velasco Cuenca, autora de la tesis intitulada Perfil de los Gerentes del Sector Financiero Ecuatoriano. Caso: Entidades Bancarias del Ecuador mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

- 1.** Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
- 2.** Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
- 3.** En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 08 de febrero de 2018

Firma:

Resumen

El tema de investigación se centra en el análisis de los perfiles para gerentes de las áreas agregadoras de valor en las entidades bancarias del Ecuador, cuya finalidad es determinar cuáles son los perfiles idóneos para estos cargos.

Como ámbito general se realizó un análisis histórico de la Banca, su evolución a través de los años tanto en Latinoamérica como en el Ecuador, con la finalidad de conocer su posicionamiento, crecimiento e identificar especialmente las entidades bancarias que operan en el Ecuador.

Para abordar este tema específico de recursos humanos en el ámbito de selección de puestos gerenciales, recurrimos a las fuentes primarias a través del contacto directo con los funcionarios de las entidades bancarias del Ecuador, especialmente personas encargadas de la selección y contratación de personal, a quienes se les aplicó instrumentos de recolección de datos a través de entrevistas.

También se recurrió a fuentes secundarias para lo cual se hizo una revisión y lectura de documentos emitidos por las entidades bancarias para la administración de recursos humanos y libros en materia de talento humano que guardan relación con la selección de puestos gerenciales.

De la información recolectada se efectuó cuadros estadísticos que permitieron determinar cómo se desarrolla actualmente el proceso de selección de puesto de gerentes en las agregadores de valor de las entidades bancarias del Ecuador. En lo concerniente al reclutamiento, selección y vinculación, en este sentido se determinaron las entidades bancarias a ser analizadas tomando en consideración las que proporcionaron la información ya sea a través de datos públicos institucionales como de entrevistas realizadas a los funcionarios de las mismas.

Concluida la investigación se determinaron las prácticas comunes en las entidades bancarias en materia de talento humano especialmente en selección de personal gerencial para las áreas agregadoras de valor, así como los principales problemas detectados, esto permitió proponer algunas recomendaciones a los procesos de selección en estas entidades.

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a Dios quien es mi guía espiritual en todos los momentos de mi vida, a mis padres y hermano que son un pilar fundamental, quienes con su ejemplo, apoyo y cariño me han incentivado para alcanzar todas mis metas personales y profesionales.

Contenido

Introducción.....	8
Capítulo primero.....	10
Marco Teórico	10
1.1. Antecedentes históricos sobre gerencia	10
1.2. Definición de perfil de puesto	12
1.3. Competencias gerenciales	13
1.4. Habilidades gerenciales.....	14
1.5. Roles gerenciales.....	14
1.6. Características de los gerentes	15
1.7. Reclutamiento y selección de gerentes	16
Capitulo segundo.....	19
Antecedentes del Sector Bancario	19
2.1. Descripción del sector bancario en América Latina	19
2.2. Antecedentes del sistema bancario ecuatoriano	23
2.3. Estructura organizacional de las Entidades Financieras del Ecuador	26
2.4. Estructura de las Entidades Bancarias privadas del Ecuador.....	32
2.5. Ranking de las Entidades Bancarias privadas del Ecuador.....	33
2.6. Objetivos de la investigación	34
2.7. Pregunta de Investigación	34
Capítulo tercero	35
Análisis del perfil de los gerentes de las áreas agregadoras de valor de las entidades bancarias del Ecuador.....	35
3.1. Ámbitos generales en la selección de personal	35
3.1.1. Las etapas del proceso de selección de personal.....	35
3.1.2. Estructura de los descriptivos de perfiles de puestos	37
3.1.3. La alta Dirección en los Bancos.....	38
3.2. Clasificación de las entidades bancarias del Ecuador	39
3.2.1. Entidades bancarias del Ecuador objeto de análisis.....	40
3.3. Identificación las áreas agregadoras de valor en las entidades bancarias seleccionadas.....	41
3.4. Definición de parámetros para efectuar el análisis de los perfiles de gerentes agregadores de valor en las entidades bancarias.....	42
3.5. Análisis del proceso de reclutamiento de gerentes agregadores de valor en las entidades bancarias.....	43

3.6. Análisis del proceso de selección de gerentes agregadores de valor aplicados por las entidades bancarias del Ecuador	43
3.7. Análisis de los perfiles de gerentes agregadores de valor en las entidades bancarias seleccionadas.....	44
3.7.1. Análisis de la instrucción formal requerida en el perfil de gerentes agregadores de valor.....	44
3.7.2. Análisis de la experiencia requerida en el perfil de gerentes agregadores de valor.....	45
3.7.3. Análisis del tiempo de experiencia requerido en el perfil de gerentes agregadores de valor.	47
3.7.4. Análisis de las competencias requeridas en el perfil de gerentes agregadores de valor.....	48
3.8. Análisis de los perfiles requeridos para gerentes frente a los requerimientos deseables para los cargos.	49
3.9. Descripción de los perfiles de gerentes agregadores de valor aplicados en las entidades bancarias en base a la información analizada.	50
3.10. Propuesta de mejora a la aplicación de perfiles de gerentes agregadores de valor para las entidades bancarias del Ecuador.	54
Capítulo cuarto	56
Conclusiones	56
4.1. Conclusiones	56
Bibliografía	58
Anexos	60

Tablas

Tabla 1 Primeros Bancos en Latinoamérica	20
Tabla 2 Desarrollo financiero por región en los años 90	21
Tabla 3 Mejores bancos de Latinoamérica	23
Tabla 4 Clasificación de las entidades bancarias del Ecuador.....	40
Tabla 5 Entidades bancarias analizadas	41
Tabla 6 Cuadro comparativos de áreas agregadoras de valor.....	42
Tabla 7 Instrucción formal requerida para Gerente de Marketing.....	44
Tabla 8 Instrucción formal requerida para Gerente de Riesgos.....	44
Tabla 9 Instrucción formal requerida para Gerente de Operaciones	45
Tabla 10 Experiencial requerida para Gerente de Marketing	45
Tabla 11 Experiencial requerida para Gerente de Riesgos	46
Tabla 12 Experiencial requerida para Gerente de Operaciones.....	46

Tabla 13 Tiempo de experiencial requerida para Gerente de Marketing.....	47
Tabla 14 Tiempo de experiencial requerida para Gerente de Riesgos.....	47
Tabla 15 Tiempo de experiencial requerida para Gerente de Operaciones	48
Tabla 16 Competencias requeridas para Gerente de Marketing	48
Tabla 17 Competencias requeridas para Gerente de Riesgos	49
Tabla 18 Competencias requeridas para Gerente de Operaciones.....	49
Tabla 19 Perfil promedio para Gerente de Marketing en las entidades bancarias del Ecuador	51
Tabla 20 Perfil promedio para Gerente de Riesgos en las entidades bancarias del Ecuador	52
Tabla 21 Perfil promedio para Gerente de Operaciones en las entidades bancarias del Ecuador	53

Gráficos

Ilustración 1 Ranking de Activos de las entidades Bancarias	33
Ilustración 2 Ranking de pasivos de las entidades bancarias	33
Ilustración 3 Ranking patrimonio de las entidades bancarias	34
Ilustración 4 Fuentes de Reclutamiento	43
Ilustración 5 Aplicación de fases de selección.....	43

Introducción

Identificar el perfil profesional para ejercer un cargo gerencial en las áreas agregadoras de valor en el sector bancario del Ecuador, hace necesario el análisis del contexto profesional desde todos los campos de acción, esto implica la revisión de las áreas profesionales, relacionadas con las finanzas, mercadeo, administración, manejo de personal, riesgos entre otras, cuyos fundamentos son impartidos en varias carreras profesionales de tercer nivel.

Para determinar el perfil idóneo de un gerente, se requiere identificar las características genéricas que conforman este perfil profesional en las áreas agregadoras de valor, su formación académica, competencias y el proceso de selección efectuado por las entidades bancarias.

La importancia de conseguir un perfil adecuado que contenga las dimensiones necesarias, es fundamental para promover en los gerentes la adquisición de conocimientos, técnicas, habilidades y destrezas que le permitan desarrollarse acertadamente en sus funciones a fin de modernizar los procedimientos que realizan y responder a las necesidades de las entidades bancarias en tiempos de transformación y globalización.

Con una adecuada descripción del perfil es posible realizar una selección idónea y obtener una correcta contratación que se ajuste a los requerimientos del cargo, que además influye en el desempeño de las funciones y en los resultados del accionar de la entidad bancaria.

Actualmente definir cuáles son los factores que influyen en el adecuado desempeño de las personas en sus puestos de trabajo, particularmente en el nivel ejecutivo o gerencial, es un problema sustancial para la mayoría de organizaciones, debido a la importancia que tienen estos puestos en la trascendencia y permanencia de la empresa a través del tiempo.

La importancia de incorporar profesionales con la experiencia necesaria y las competencias adecuadas en los puestos gerenciales, es un factor fundamental en el éxito de los bancos, sobre todo en un marco globalizado de los negocios y un entorno en constante cambio, un perfil inadecuado conlleva a obtener una errónea selección y contratación que genera costos para las organizaciones.

Por esta razón, surge la necesidad de definir el perfil profesional exigido en el mercado laboral para los gerentes de las Entidades Bancarias del Ecuador, específicamente quienes lideran las gerencias de los procesos agregadores de valor.

Para el desarrollo de la investigación se analiza la teoría relacionada con la selección de personal para puestos gerenciales, a fin de evidenciar prácticas actuales en selección de personal y entrevistas al personal que labora en las entidades bancarias específicamente en el área de talento humano.

Se ha seleccionado a las áreas agregadoras de valor en las entidades Bancarias del Ecuador, en razón de que son las que guardan relación directa con la razón de ser de los Bancos.

Por lo tanto el contenido de los diferentes capítulos se base en un análisis teórico y de las prácticas generales de talento humano para determinar cuál es el perfil idóneo para un gerente que presta sus servicios en un área agregadora de valor de las entidades bancarias del Ecuador.

Capítulo primero

Marco Teórico

1.1. Antecedentes históricos sobre gerencia

En el siglo XIX se inicia la sistematización del pensamiento administrativo, aunque este tipo de pensamiento es posible encontrarlo en el hombre primitivo, las antiguas civilizaciones, el mundo medieval, el mundo moderno, y las grandes conquistas que han sido la cuna del pensamiento estratégico.

Como ejemplos están el Código de Hammurabi, la escritura sumeria, las prácticas de tributación como forma de control de la población que fueron ejercidos por los sacerdotes, los reyes, los gobernantes, los emperadores, los comerciantes y los empresarios, que datan más o menos del año 2800 a. de C. y que constituyen un periodo de referencia y estudio importante para la memoria del occidente y oriente.¹

La civilización que más influyó en el pensamiento administrativo fue el pueblo romano, quien marcó las bases de nuestra sociedad, su incursión en la administración llegó hasta el punto de clasificar a las empresas en tres: Públicas: Las que realizan actividades del Estado. Semipúblicas: Las que pertenecen a sindicatos. Privadas: Las que eran manejadas por civiles.

En el siglo XX, Frederick Taylor, desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario.

Así también, Henri Fayol, desarrolló la llamada teoría clásica cuyo fin era aumentar la eficiencia de las empresas a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas.

A pesar de que estos autores no se hayan relacionado entre sí y hayan partido de puntos de vista diferentes y aun opuestos, sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración.

El significado o concepto de gerente tiene origen en 1884 viene de “gerens”, con el sentido del que gestiona o lleva a cabo. Por otra parte, gestión, también de 1884,

¹ Vélez Bedoya Ángel Rodrigo, “Los clásico de la gerencia”, Universidad del Rosario (edit.), Bogotá, Logofomas, 2007, p. 18.

procede de gestio,-onis, definido como acción de llevar a cabo algo y tiene como sinónimos gestionar, gestor y administrador (Corominas y Pascual, 1984).²

Para Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) el término gerencia es difícil de definir, significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.³

Según estudios realizados por Chacín, Briceño y Zavarce (2009), un significativo número de gerentes ubican la gerencia bajo una concepción instrumental y técnica en donde lo fundamental es lograr objetivos, metas y obtener mayor rendimiento en la organización.⁴

Según Peter F. Drucker la misión del gerente debe estar basada en una tarea a realizar a fin de lograr los objetivos de la compañía, debe ser una misión real, una que haga una contribución visible y si es posible claramente medible, al éxito de la empresa, debe tener la autoridad más amplia posible antes que estrecha, el gerente debe ser dirigido y controlado por los objetivos antes que por su jefe. El cargo de gerente existe porque la tarea que enfrenta la empresa exige su existencia, y nada más por lo tanto debe tener su propia autoridad y su propia responsabilidad.⁵

Existen algunos tipos de gerencia entre los más comunes son las siguientes; La gerencia patrimonial es aquella que en la modalidad del dominio feudal, sin importar si tiene conocimiento académico, experiencia, actitudes y capacidades, sin importar si cumple o no con el perfil necesario para ocupar el cargo, los puestos de dirección y otros cargos superiores en la estructura jerárquica, son retenidos por los miembros de la familia propietaria, los dueños de la empresa se encargan de administrar directamente su negocio, defendiendo personalmente su patrimonio.

La gerencia política ésta es clásica, en la que un conjunto de personas que conforman un gabinete político ayudan a un presidente, a un ministro, a un gobernante a un dirigente a administrar un país o localidad.

² Corominas, J. y Pascual J. A, "Diccionario crítico etimológico", Gredos, Madrid, 1984

³ Sisk Henry L, Ser. South Western, "Administración y gerencia de empresas", Saber, 1979

⁴ Chacín, Migdy; Briceño, Magally y Zavarce, Carlos "La gerencia en las organizaciones sociales: perspectiva crítica interpretativa", 2009.

⁵ Drucker Peter F, "La gerencia de empresas", Edhasa, 2014

La gerencia por objetivos se constituye como un sistema de planificación que integra todos los niveles jerárquicos de la organización, se basa en la iniciativa y responsabilidad de cada persona sobre su trabajo, el establecimiento de un objetivo es la determinación explícita de un propósito, en donde todos dirigen sus esfuerzos y conocimientos para culminar una tarea específica y por ende el objetivo planteado, se considera la herramienta para dar cumplimiento a la planificación estratégica de la empresa.

1.2. Definición de perfil de puesto

El perfil de puesto es un documento que contiene la información del puesto a cubrir, así como las habilidades, actitudes, formación y experiencia que debe tener la persona de nuevo ingreso para que cubra exitosamente una posición dentro de la empresa.⁶

Este documento está basado en conceptos definidos y no en aspectos subjetivos, con la información estructurada que contiene respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente, se puede llevar a cabo un proceso de selección de personal exitoso.

Para elaborar un perfil de puesto se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificar el puesto
2. Revisar la información sobre el puesto
3. Elaborar la propuesta de la misión, funciones y coordinaciones principales
4. Identificar las funciones esenciales
5. Validar la misión del puesto y definir habilidades
6. Establecer los requisitos del puesto
7. Consolidar la información del perfil del puesto
8. Validar el perfil del puesto

Es importante definir el perfil de un puesto para lograr establecer claramente lo que la empresa espera del empleado o de cualquier persona que pretenda ocupar un puesto, de esta forma, se pueden desarrollar planes de capacitación para el empleado, enfocados a fortalecer sus áreas débiles de acuerdo al puesto que ocupa.

⁶<https://e-ingenium.blogspot.com>-como realizar un perfil de puesto

Los perfiles de puesto representan una base para el desarrollo de manuales de operación y procedimientos que permite normalizar las actividades de los empleados, resulta muy útil en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que usando como base un perfil de puesto se puede seleccionar al candidato ideal para ocuparlo, con la persona adecuada en el puesto adecuado, los propósitos y objetivos de la organización tienen mayor posibilidad de ser cumplidos.

1.3. Competencias gerenciales

El origen del término competencia se desprende de su definición etimológica proveniente del latín *competentia*, que según el diccionario de la Real Academia Española significa pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Pujol (1999) define competencia como la capacidad de una persona para realizar una actividad, aplicando de manera integral y pertinente los conocimientos, destrezas y actitudes requeridos en una determinada gama de funciones, en situaciones y contextos definidos.

No existe una definición específica sobre la clasificación de las competencias sin embargo las más clara se compilan en competencias genéricas y específicas.

Las competencias genéricas son referidas a un conjunto o grupo de actividades, se definen como aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.

Estás a su vez se clasifican en, competencias estratégicas que son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos, la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y a la red de relaciones efectivas.

Competencias intratégicas que son aquellas necesarias para desarrollar en los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan la comunicación, la empatía, la delegación y el trabajo en equipos.

Competencias específicas son las destinadas a funciones o tareas específicas son atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto

determinado, estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta.

1.4. Habilidades gerenciales

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua, las habilidades son cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza.

Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o director de una organización.

Entre estas habilidades se encuentran:

- 1 Manejo y administración de recursos humanos
- 2 Gestión de tiempo
- 3 Capacidad de análisis
- 4 Capacidad de negociación
- 5 Gestión de proyectos
- 6 Toma de decisiones
- 7 Trabajo en equipo

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importante tres grandes grupos de habilidades gerenciales que debe dominar un gerente para ser exitoso:

Habilidades técnicas: involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

Habilidades Humanas: se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.

Habilidades Conceptuales: Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, entre otras.

1.5. Roles gerenciales

Existen diez roles de un gerente según Henry Mintzberg.⁷

⁷Mintzberg Henry, "La naturaleza del trabajo directivo", Ariel, Barcelona, 1973, p 53-58

Roles Interpersonales: Se refieren a las relaciones entre personas tanto internas como externas, estos roles se dividen en tres:

- **Rol de Representante:** La persona representa oficialmente a la organización en todos los asuntos formales.
- **Rol Relacional:** El gerente debe interactuar con personas y organizaciones externas para crear convenientes redes de apoyo.
- **Rol de Líder:** Debe definir y crear el clima de buenas relaciones entre los miembros de la organización que es fundamental para el logro de los objetivos grupales.

Roles Informacionales: Se desprenden de la posición central del dirigente en el manejo de las relaciones interpersonales estos roles se dividen en tres:

- **Rol de Monitor:** Es responsable de recolectar, mantener y procesar toda la información que es de utilidad para la organización.
- **Rol de Diseminador:** Debe difundir la información relevante para las actividades de la organización.
- **Rol de Vocero:** Es el encargado de dar a conocer la opinión oficial de la institución frente a los temas que le competen.

Roles Decisionales: Debido a su superior manejo de información, el dirigente está en el centro de la toma de decisiones, estos roles se dividen en cuatro:

- **Rol de Emprendedor:** El dirigente visualiza las oportunidades del entorno e inicia los procesos de innovación y cambio.
- **Rol de Manejador de Conflictos:** Debe resolver o atenuar los disturbios personales que se producen entre los miembros.
- **Rol de Asignador de Recursos:** Debe resolver las demandas de los miembros.
- **Rol de Negociador:** Se encarga de mantener relaciones mutuamente convenientes con personas y organizaciones externas.

1.6. Características de los gerentes

Las principales características que debe poseer un gerente son las siguientes

- Experiencia en el saber obedecer, porque de esta forma sabrá mandar y ejercer la autoridad.

- Capacidad de acercarse a sus subordinados en busca de una idea u opinión, creatividad, innovación.
- Auténtico que no copia poses ni modelos ajenos y que acepta su propia historia.
- Honesto, recto, ético, moral.
- Mantiene una relación sana con su familia y amigos, es ejemplo de un buen comportamiento.
- Cuenta con capacidad de análisis universal, capaz de presentar varias alternativas para solucionar un problema.
- Sabe tomar decisiones.
- Se ha identificado con el uso adecuado de la imaginación y sabe fomenta la creatividad, motiva a sus subordinados a innovar y mejorar en forma continua.
- Planificar adecuadamente acciones, estrategias factibles que le garanticen resultados.
- Participativo, manejo adecuado de la autoridad, delegar autonomía, acciones que permita generar capacidades de respuesta a la empresa.
- Capaz de desarrollar una visión de futuro, que implique trabajar con un sentido de largo plazo y mantener el liderazgo basado en principios.
- Entusiasta, visionario, emprendedor.
- Generador de cambios, democrático, persuasivo, optimista.

1.7. Reclutamiento y selección de gerentes

El reclutamiento es el proceso por medio del cual se determina las fuentes y medios para hacer que las personas lleguen a la empresa para calificarles como empleados potenciales de la misma.

La selección consiste según Dunnette (1974) en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada.⁸

⁸Dunnette, "Selección y administración de personal", CECSA, México, 1974, p. 97.

Actualmente el mundo es más competitivo y más demandante, las empresas buscan ser más productivas, para esto se necesita de tecnología, calidad, eficiencia y sobre todo lo más importante tener al personal adecuado es por esto que el reclutamiento y selección de recursos humanos, tiene gran importancia dentro de la organización.

A medida que el capital humano cobra más importancia en las organizaciones, éstos se vuelven más complejos, más exhaustivos y se tiende a una mayor profesionalización del departamento de recursos humanos.

Para poder efectuar un buen proceso de reclutamiento y selección se debe realizar una planificación en la cual se debe tomar como eje el análisis de puestos.

Las razones por las que una empresa debe iniciar un proceso de selección pueden ser diversas: cubrir un puesto de nueva creación, sustituir a un trabajador, iniciar una nueva actividad, reemplazar un puesto que ha quedado vacante, etc.

En cualquier caso, la empresa debe analizar cuáles son las características del puesto de trabajo y cuál debe ser el perfil personal y profesional de la persona que deba desempeñarlo.

Este análisis de puestos intenta determinar qué tareas ejecutar, cuándo se van a realizar las tareas, dónde se van a realizar, cómo se va a realizar y por quién serán realizadas. (Insa, 2007) ⁹

Para el reclutamiento y selección de un candidato para un puesto gerencial se requiere lo siguiente:

Definición del perfil: Este es el primer paso y consiste en definir el perfil que deberá tener el gerente tomando en consideración aspectos específicos que se requieren en este puesto como son las competencias, las habilidades los conocimientos requeridos, el grado de especialización en un determinado ámbito, la experiencia laboral y el manejo de idiomas son otros puntos vitales que deberá fijar la empresa en esta fase.

De igual manera, aspectos relacionados con la cultura y el clima organizacional son relevantes para que el área de recursos humanos pueda analizar si el postulante

⁹ Insa, “Guía práctica de economía de la empresa II: áreas de gestión y producción: teoría y ejercicios”, Edicions Universitat, Barcelona, 2007, p. 97.

podrá adaptarse a dicho entorno, el cual influenciará al momento de desarrollar relaciones de trabajo con el personal a cargo del gerente.

Búsqueda del candidato: Iniciar la búsqueda de un candidato dentro de la propia empresa evita los costos que supone reclutar a un nuevo miembro. El manejo de dicha política envía, además, una señal positiva al personal, el cual se sentirá considerado por su propia empresa. No obstante, para incrementar las probabilidades de hallar a un buen postulante, es clave ampliar la búsqueda, esto es, poner en marcha una búsqueda externa e interna.

Selección de candidatos: La entrevista de trabajo es un mecanismo vital para conocer a fondo las características del postulante y determinar, en la medida de lo posible, si podrá encajar en el perfil solicitado.

Evaluación de seleccionados: En esta fase, se debe evaluar a través de distintas herramientas evaluación de competencias, evaluación psicológica, entre otros, si las características del candidato se ajustan al perfil deseado. La validación de las referencias laborales cierra esta parte del proceso. Con ello, se verifica la información obtenida hasta el momento.¹⁰

Para el éxito en la selección de un gerente el proceso de selección debe ser conducido por especialistas que puedan contribuir de manera estratégica al desarrollo del negocio a través del desarrollo de una marca empleadora capaz de atraer y retener a los mejores líderes y talentos.

Sin embargo, en la medida que este proceso se realice con alta profundidad y reflexión en la decisión a tomar, podrá generar mejores resultados y conducir a que las empresas logren reclutar y selección candidatos cada vez mejores.

¹⁰<https://gestion.pe/tendencias/management-empleo>

Capítulo segundo

Antecedentes del Sector Bancario

2.1. Descripción del sector bancario en América Latina

Con la finalidad de describir al sector bancario en América Latina es importante mencionar cómo surgió la banca en el mundo.

En la Edad Media, surge el negocio bancario en las ferias de Italia, donde los cambistas de monedas a razón de la diversidad de monedas de los Estados primitivos italianos, requerían cambiar moneda extranjera por la moneda local y luego la moneda extranjera devolverla a su lugar de origen.

En sus inicios los banqueros solamente emitían recibos y letras de cambio por el importe real de metal que se les entregaba en depósito. Estos recibos comenzaron a funcionar como moneda de papel descubriendo que nunca se presentaban para su cobro o pago todos los recibos al mismo tiempo y que una buena proporción de los mismos permanecía en circulación.¹¹

Durante varios siglos la banca estuvo en el poder de negociantes, lombardos, judíos, florentinos y venecianos, quienes debían actuar en base a una reglamentación pública que les exigía llevar sus cuentas en forma específica y someterlas a control, los abusos en este sentido provocaron que se motivará una reglamentación más rigurosa que solicitaba entregar garantías al gobierno.

Con el pasar del tiempo los bancos fueron progresando en la reglamentación, hasta llegar a legitimarse bajo la autoridad pública, concediéndoles monopolio de ciertas funciones bancarias. Es así que surgen los bancos concesionales, siendo los tres más famosos el Banco de Ámsterdam en 1609, el Banco de Venecia en 1619, y el de Hamburgo en 1619.

En Latinoamérica los bancos se constituyeron como algunas de las primeras empresas modernas, es así que desde mediados del siglo XIX, los bancos así como las compañías ferroviarias incorporaron los modelos fundamentales para la creación de nuevas formas de organización de los negocios (sociedades anónimas) que tenían una mayor proyección y complejidad que las tradicionales empresas familiares o individuales.

¹¹ <https://elmaslargoviaje.wordpress.com-la-edad-media-origen-de-la-banca-moderna>

Los primeros bancos fueron establecidos y organizados en su mayoría como sociedades anónimas y su creación también estimuló el desarrollo de los primeros mercados de capital que empezaron a florecer muy poco a poco en Latinoamérica a partir de la década de 1800-1900 aproximadamente, a continuación se detalla una lista de los primeros bancos creados en los países de América Latina a partir de siglo XIX¹²:

Tabla 1 Primeros Bancos en Latinoamérica

País	Año	Banco
Argentina	1822	Banco de Descuentos de Buenos Aires
Bolivia	1911	Banco de la Nación Boliviana
Brasil	1808	Banco del Brasil
Chile	1855	Banco de Valparaíso, Caja de Crédito Hipotecario
Colombia	1870	Banco de Bogotá
Costa Rica	1877	Banco de la Unión
Cuba	1840	Caja de ahorros
Ecuador	1859	Banco Particular de Manuel Antonio de Luzarraga
El Salvador	1880	Banco internacional de El Salvador
Guatemala	1901	Banco Agrícola Hipotecario, Colombiano, Americano, de Guatemala, Internacional y de Occidente.
Haití	1880	Banco Nacional de Haití
Honduras	1889	Banco Centro-Americano y Banco Nacional Hondureño
México	1884	Banco Nacional de México
Nicaragua	1888	Banco de Nicaragua y Banco Agrícola Mercantil
Panamá	1865	Banco de Planos
Paraguay	1919	Banco de Londres y América del Sud
Perú	1862	Banco de la Providencia
Puerto Rico	1898	Banco español de Puerto Rico, Banco Territorial Agrícola, Banco Popular, Banco Crédito y Ahorro Ponceño
República Dominicana	1869	Banco Nacional de Santo Domingo S.A
Uruguay	1896	Banco de la República Oriental de Uruguay
Venezuela	1825	Banco de Venezuela

Elaborado por: Mayra Velasco

Fuente: <https://eldatonumismatico.wordpress.com/la-banca-en-latinoamerica>
Carlos Marichal (2012) "Historia y archivos bancarios de latinoamérica".

¹² http://web.uas.mx/negocios/gestione/Desp_Arts.asp?titulo=545

Los bancos a través del tiempo han jugado un papel esencial en la distribución de los recursos económicos en los países y por ende en el desarrollo de la economía, en América Latina el sector bancario ha solido dominar el entorno financiero de la región.

En la mayoría de los países en vías de desarrollo, los bancos comerciales controlan la intermediación financiera por dos motivos principales. En primer lugar, los bancos siguen aventajando a otras entidades en el procesamiento de la información y en la diversificación del riesgo, dos elementos clave para la intermediación financiera (Singh et al (2005)). En segundo lugar, muchos de estos países carecen de las infraestructuras necesarias para desarrollar mercados de valores que sirvan de fuente de financiación alternativa. De acuerdo con el análisis realizado por el BID en el año 2004, el desarrollo financiero por regiones en el mundo en los años 90 se presentó de la siguiente manera:

Tabla 2 Desarrollo financiero por región en los años 90

Región	Número de países	Crédito al sector privado (porcentaje del PIB)	Crédito y capitalización del mercado (porcentaje del PIB)	PIB per cápita en dólares de EEUU de 1995
Países desarrollados	24	84	149	23.815
Asia Oriental y el Pacífico	10	72	150	2.867
Oriente Medio y Norte de África	12	43	80	4.416
América Latina y el Caribe	20	28	48	2.632
Europa Oriental y Asia Central	18	26	38	2.430
África Subsahariana	13	21	44	791
Sudáfrica	6	20	34	407

Nota: los valores corresponden a la media simple de cada región en la década de los 90.

Fuente: BID 2004

En el siglo XXI, el sector bancario de América Latina ha experimentado una rápida transformación estructural, mejorando la eficiencia y capacidad de reacción de sus sistemas financieros a través de la desregulación, el desarrollo de mercados de capitales locales, la privatización de entidades financieras de propiedad estatal y el fomento de la participación de la banca extranjera.

Otro determinante ha sido el proceso de consolidación, integración financiera regional e innovación financiera en general que ha estado dirigido por el mercado. Como resultado de esta evolución, las fuerzas del mercado han pasado a ocupar un lugar

más destacado en la asignación del crédito y la estructura subyacente a los sistemas financieros ha experimentado a menudo una transformación sustancial.

Todos estos cambios han venido acompañados de un resurgir del crecimiento del crédito, en concreto para consumo y vivienda, a medida que los sectores bancarios han recuperado su fortaleza impulsados por el vigor de la actividad económica.

Al año 2016, de acuerdo con el Estudio Económico de América Latina y el Caribe “La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los desafíos del financiamiento para el desarrollo” presentado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, señala que la importancia de las pequeñas y medianas empresas en América Latina es indiscutible, en su parte pertinente referente a las preferencias de las pymes latinoamericanas sobre productos financieros, que ofrecen actualmente los bancos, se establece que, las pymes son el motor económico de la región.¹³

Representando el 99% del esqueleto productivo, en algunos casos, como por ejemplo en Colombia, la presencia de las pymes llega a representar al 99,9% de todas las empresas del país, ofreciendo puestos de trabajo al 80,9% del total de los trabajadores colombianos.

Las cuentas corrientes como producto bancario de ahorro son elegidas por un 93,57 % de las pymes latinoamericanas, siendo Argentina y Perú con un 100 % los países que más lo usan. No obstante, más de la mitad de las empresas de América Latina utilizan también cuentas de ahorro para guardar sus beneficios. Además, la banca por internet es el servicio más utilizado por las pequeñas y medianas empresas de América Latina: un 62,26 % de las pymes de la región hacen uso de dicha opción. Destaca considerablemente Venezuela (98,10%), seguido de Chile (73%) y Colombia (61,70%).

En cuanto a los productos financieros, las pymes argentinas prefieren pedir créditos a corto plazo, mientras que las empresas colombianas tienden a solicitar créditos a largo plazo, según las conclusiones obtenidas a raíz del citado estudio. A pesar de ello, son las líneas de crédito los productos financieros que más tienden a elegir las empresas en Latinoamérica, con un 36,88%.

¹³ Cepal, “Estudio Económico de América Latina y el Caribe La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los desafíos del financiamiento para el desarrollo” 2016.

La gestión del riesgo a nivel bancario, ha mejorado en la mayoría de las áreas que componen esta región, gracias a la introducción de nuevos métodos para la colocación del crédito y a las mejoras en la cuantificación y valoración de riesgos, estas reformas han permitido reforzar los sectores bancarios de la región, aunque a medida en la que la tecnología aumenta es necesario que la banca asuma nuevos retos, en la actualidad los 10 mejores bancos de América Latina son los siguientes:

Tabla 3 Mejores bancos de Latinoamérica

RK 16	BANCO	PAIS	EFICIENCIA		SUFICIENCIA DE CAPITAL		RENTABILIDAD		CALIDAD DE ACTIVOS		LIQUIDEZ		TAMAÑO		INDICE FINAL	RK 250 16
			Dato clave*	Puntaje	Dato clave	Puntaje	Dato clave*	Puntaje	Dato clave*	Puntaje	Dato clave	Puntaje	Dato clave	Puntaje		
			Gastos en administración / Activo total		Patrimonio / Activo total		ROE		Cartera vencida / Cartera de crédito		%		Activo total			
1	DE CHILE	CL	1,02	91,0	9,0	67,6	20,3	76,3	1,3	83,2	5,3	80,0	45.581,7	70,0	78,99	14
2	DE BOGOTÁ	CO	3,97	57,5	19,7	100,0	42,4	100,0	2,6	59,9	11,5	90,0	25.909,1	60,0	78,36	23
3	BANCOLOMBIA	CO	2,08	78,9	16,7	92,1	14,4	74,9	2,7	65,6	8,4	90,0	38.692,9	60,0	77,98	18
4	BICE	CL	0,49	98,0	7,8	62,7	17,3	68,0	0,2	88,4	13,3	90,0	8.086,1	50,0	77,91	60
5	SANTANDER (CHILE)	CL	0,63	96,4	7,6	62,0	17,8	68,5	2,1	72,2	10,7	90,0	53.101,9	70,0	77,03	10
6	SCOTIABANK (PERÚ)	PE	2,27	86,0	12,4	79,3	16,7	74,7	2,1	76,2	31,9	80,0	16.182,3	50,0	76,71	33
7	INTERACCIONES	MX	1,06	93,7	7,1	59,8	16,2	64,4	0,1	89,3	15,6	100,0	9.605,2	50,0	76,67	50
8	BRDESCO	BR	1,69	73,2	10,1	71,8	17,0	71,8	8,9	68,2	17,9	100,0	290.896,7	90,0	76,25	4
9	SAFRA	BR	0,80	82,1	7,0	59,4	17,5	66,9	1,0	95,6	10,9	90,0	41.354,4	70,0	76,14	17
10	BCI	CL	0,71	94,6	8,1	64,1	13,4	60,5	1,4	81,5	7,6	80,0	43.682,3	70,0	75,80	16

Fuente: www.americaeconomia.com- Ranking-América Economía 2016

2.2. Antecedentes del sistema bancario ecuatoriano

La República del Ecuador nació como Estado el 13 de mayo de 1830, en aquel tiempo la economía se encontraba poco monetizada, la circulación era de monedas de oro y plata, regida por sucesivas leyes de monedas, en ese entonces se tenía una economía orientada al sector agrícola y comercial, las actividades de estos sectores se destinaban al comercio exterior.

En el año 1831 en el Ecuador se dio inicio a la creación de un sistema financiero, adecuado para la época pero no muy desarrollado, debido a la exportación de monedas, la falsificación y la emisión de billetes por establecimientos particulares, que dio lugar a que creen leyes reguladoras, por lo cual en 1832 se dictó por primera vez la

Ley de Monedas de la República del Ecuador, para regular la circulación de monedas de oro y plata.

El primer banco fundado en el Ecuador fue el Particular de Manuel Antonio de Luzarraga en 1859 hasta 1860, establecido en Guayaquil, el cual tenía la facultad de emitir billetes de banco con respaldo en metales preciosos (sistema bimetálico), el banco también debía otorgar créditos a los gobiernos.¹⁴

A ese primer banco siguieron otros, alentados por la política modernizadora del presidente Gabriel García Moreno en 1860, como fueron el banco Particular de Descuento y Circulación en 1862, el Banco del Ecuador en 1868, que se constituyó en el principal banco del siglo XIX, el Banco de Quito en 1869 y el Banco de Crédito e Hipotecario en 1871.

Para regular la actividad de los bancos, se expidió la primera Ley de Bancos en 1871, a la que siguió la expedida por la Asamblea Nacional de Ambato, el 31 de mayo de 1878 la cual fue ejecutada por Ignacio de Veintimilla, el 4 de junio de 1878 y después otra expedida por la Asamblea Nacional de Quito, el 9 de junio de 1897, que fue ejecutada por Eloy Alfaro, el 11 de junio de 1897.

En 1884 se adoptó el Sucre como unidad monetaria del país y en 1898 se dictó la nueva Ley de Monedas que rigió desde 1900, gracias a la Revolución Juliana de 1925 y con el concurso de la Misión Kemmerer, en 1927 se produjo una transformación en el sector bancario ecuatoriano cuando se expidió la Ley Orgánica de Bancos, la Ley Orgánica del Banco Hipotecario y la Ley Orgánica del Banco Central, así como otras leyes que regularon en manejo de la Hacienda Pública, así mismo en este año se creó la Superintendencia de Bancos.

La primera Ley de Bancos pretendió que el Estado ejerza un control permanente y severo sobre las actividades bancarias, sus accionistas y sus directivos, exigía que el negocio bancario se dedique solo a eso y a nada más, evitaba con ello la extensión del banco a actividades que no correspondían a su propia naturaleza.

La ley quiso impedir que tanto los accionistas como los directivos se beneficiaran de la emisión, las reservas y los recursos depositados negocios vinculados, sancionaba personalmente a los infractores, de manera que respondan así ante el Estado

¹⁴Revista Gestión Nro. 86, “bancos, banqueros y leyes bancarias”, Quito, 2001

y ante los clientes. Sin embargo, a pesar de las previsiones, los bancos y los banqueros lograron escapar, en múltiples aspectos, a la severidad pretendida por el Estado y a los controles de los gobiernos.

En contraste con aquella época, la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Ley No. 52, R.O. Sup. 439 de 12 de mayo de 1994, dictada por el gobierno de Sixto Durán Ballén (1992-1996), permitió a los bancos y a los banqueros ampliar sus actividades, extender sus negocios y vincular sus créditos ampliamente.

Incluso la responsabilidad personal de accionistas y directivos de los bancos fue flexibilizada al máximo, lo que propendió que en los últimos años del siglo XX, se genere un clima de corrupción entre una serie de bancos y banqueros, que agravaron la desestabilización financiera del Ecuador, beneficiando sus intereses particulares y en contra de los intereses de la nación y del Estado.¹⁵

La Constitución del Ecuador expedida en el año 1998, en la disposición transitoria 42, especificaba que: "Hasta que el Estado cuente con instrumentos legales adecuados para enfrentar crisis financieras y por el plazo no mayor de dos años contados a partir de la vigencia de esta Constitución, el Banco Central del Ecuador podrá otorgar créditos de estabilidad y de solvencia a las instituciones financieras (...)", por este motivo, el Estado entregó importantes sumas de dinero a los bancos nacionales.

Es así que en 1999 se produjo la crisis financiera más grande del Ecuador, la cual sucedió durante el gobierno de Jamil Mahuad, varios bancos privados cerraron o entraron a proceso de rescate financiero pasando a manos del Estado ecuatoriano, esta crisis estuvo relacionada directamente con el conocido Feriado Bancario.

Durante ese mismo año, el Banco Central del Ecuador con el fin de salvar el déficit presupuestario del Estado que le impedía cubrir con el gasto público, implementó una serie de medidas devaluatorias del sucre.

El efecto de la inflación, fue la depreciación de los ahorros de la población. En respuesta a las medidas del banco central la población ecuatoriana empezó a cambiar masivamente la moneda nacional, sucre, por el dólar americano que brindaba más confianza.

La crisis financiera produjo aproximadamente un 70% del cierre de las instituciones financieras del país, en marzo del 2000 el gobierno decretó la dolarización

¹⁵ Revista Gestión Nro. 86, "bancos, banqueros y leyes bancarias", Quito, 2001

a una paridad de 25.000 sucres por dólar, por lo cual, quienes tenían ahorros congelados en sucres, recuperaron sólo una quinta parte; mientras que los que tenían créditos con entidades financieras, vieron reducida su deuda en una quinta parte.

Los problemas económicos, financieros y políticos irresueltos llevaron a masivas protestas, lo cual conllevó al derrocamiento del gobierno de Jamil Mahuad en enero del año 2000 y la asunción de Gustavo Noboa como presidente constitucional. A su vez la inestabilidad económica e institucional que se generó en el Ecuador, fue el origen de la mayor ola migratoria de la historia del Ecuador, hacia países como España, Italia, y Estados Unidos.¹⁶

Después de algunos años de la crisis bancaria en el Ecuador en el año 2008 se emite una nueva Constitución de la República del Ecuador, en el artículo 309, se establece que “El Sistema Financiero Nacional se compone de los sectores público, privado, del popular y solidario, que intermediarán recursos del público”.

En el año 2014, el Código Orgánico Monetario y Financiero del Ecuador, que regula el sistema financiero público y privado del Ecuador, actualmente el Sistema Financiero Ecuatoriano se encuentra compuesto por instituciones financieras privadas (Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mutualistas, Sociedades Financieras, Compañías emisoras de Tarjeta de Crédito y Corresponsales no Bancarios), instituciones financieras públicas; instituciones de servicios financieros, compañías de seguros y compañías auxiliares del Sistema Financiero, estas entidades que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, de la Superintendencia de Economía Social y Solidaria y del Banco Central del Ecuador.

2.3. Estructura organizacional de las Entidades Financieras del Ecuador

De acuerdo a lo establecido en el Código Orgánico Monetario y Financiero del Ecuador, publicado en el Registro Oficial Nro. 332 del 12 de septiembre de 2014, las entidades financieras se encuentran estructuradas de la siguiente manera:

Art. 160.- Sistema financiero nacional: El sistema financiero nacional está integrado por el sector financiero público, el sector financiero privado y el sector financiero popular y solidario.¹⁷

¹⁶ Revista Gestión Nro. 86, “bancos, banqueros y leyes bancarias”, Quito, 2001

¹⁷ Código Orgánico Monetario y Financiero del Ecuador, Registro Oficial Nro. 332, 2014.

Art. 161.- Sector financiero público:El sector financiero público está compuesto por: 1. Bancos; y, 2. Corporaciones.

Art. 162.- Sector financiero privado:El sector financiero privado está compuesto por las siguientes entidades:

1. Bancos múltiples y bancos especializados:

a) Banco múltiple es la entidad financiera que tiene operaciones autorizadas en dos o más segmentos de crédito; y,

b) Banco especializado es la entidad financiera que tiene operaciones autorizadas en un segmento de crédito y que en los demás segmentos sus operaciones no superen los umbrales determinados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

2. De servicios financieros: Almacenes generales de depósito, casas de cambio y corporaciones de desarrollo de mercado secundario de hipotecas; y,

3. De servicios auxiliares del sistema financiero: Software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Bancos en el ámbito de su competencia.

4. De servicios auxiliares del sistema financiero: Software bancario, transaccionales, de transporte de especies monetarias y de valores, pagos, cobranzas, redes y cajeros automáticos, contables y de computación y otras calificadas como tales por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en el ámbito de su competencia. También son parte del sector financiero popular y solidario las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda. Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro se regirán por las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y las regulaciones que dicte la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Art. 163.- Sector financiero popular y solidario.El sector financiero popular y solidario está compuesto por: 1. Cooperativas de ahorro y crédito; 2. Cajas centrales; 3. Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro.¹⁸

Art. 164.- Subsidiarias o afiliadas: También forman parte del sistema financiero nacional las subsidiarias o afiliadas de las entidades financieras domiciliadas en el Ecuador. Subsidiaria es aquella sociedad con personería jurídica propia, en la cual

¹⁸ Código Orgánico Monetario y Financiero del Ecuador, Registro Oficial Nro. 332, 2014.

un banco, corporación, caja central, cooperativa de ahorro y crédito o asociación mutualista de ahorro y crédito para la vivienda tiene una participación accionaria, directa o indirecta, superior al 50% del capital suscrito y pagado de la compañía. Afiliada es aquella sociedad con personería jurídica propia, en la cual un banco, corporación, caja central, cooperativa de ahorro y crédito o asociación mutualista de ahorro y crédito para la vivienda tiene una participación accionaria, directa o indirecta, inferior al 50% y no menor al 20% del capital suscrito y pagado de la compañía o en la que ejerce una influencia en su gestión por la presencia de accionistas, directores, administradores o empleados comunes.¹⁹

Como se puede evidenciar según el artículo 162 en el sector financiero privado se establecen dos tipos de bancos: Banco múltiple es la entidad financiera que tiene operaciones autorizadas en dos o más segmentos de crédito; y, Banco especializado es la entidad financiera que tiene operaciones autorizadas en un segmento de crédito y que en los demás segmentos sus operaciones no superen los umbrales determinados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Constitución: El artículo 389 de esta normativa señala que estas entidades bancarias se constituirán ante la Superintendencia de Bancos como sociedades anónimas con un mínimo de dos promotores, fundadores o por promoción pública. Para que puedan ser constituidas previamente deben contar con la razón social, la cual debe estar autorizada por la Superintendencia de Bancos, para lo cual se debe hacer constar la clase de entidad que se pretende constituir.

Inicio de actividades: El artículo 395 establece que el nuevo Banco en el plazo de seis meses contados desde la fecha de la aprobación de su constitución e inicio de actividades deberá obtener la infraestructura física necesaria, conseguir la calificación de sus directores y de su representante legal, contar con la estructura organizacional mínima, que incluya los factores tecnológicos, procesos y recursos humanos necesarios para su funcionamiento, planes de operación, controles internos, de acuerdo a las actividades y mercados en los que proyecte participar y los riesgos que pretenda asumir, de conformidad con las normas que expida la Superintendencia de Bancos, una vez que se obtenga estos requisitos se emitirá el permiso de funcionamiento para cada una de las oficinas operativas,

¹⁹ Código Orgánico Monetario y Financiero del Ecuador, Registro Oficial Nro. 332, 2014.

Naturaleza: Las entidades bancarias se constituirán como personas jurídicas de derecho privado, según lo establecido en el artículo 398.

Accionistas: Según el artículo 399 las entidades bancarias deben contar con al menos dos accionistas, se prohíbe contar con accionistas de otras entidades del sector financiero privado, de personas jurídicas cuyo objeto social sea la comunicación, del sector financiero popular y solidario, personas naturales sentenciadas por delito de peculado, lavado de activos y financiamiento de delitos y personas naturales que tengan acciones en empresas ajenas a la actividad financiera.

Objeto Social: Según el artículo 400 señala que el objeto social de las entidades bancarias debe estar determinado en su estatuto social, este estatuto contendrá la estructura institucional general de la entidad y deberá ser conocida y aprobada internamente por la Junta General de Accionistas y posteriormente por la Superintendencia de Bancos.²⁰

Finalidades y Objetivos: De acuerdo con el artículo 402 de este Código las entidades bancarias tienen como finalidad el ejercicio de actividades financieras las cuales las podrán ejercer previa autorización del Estado, de acuerdo con lo establecido en el Código Orgánico Monetario y Financiero, para lo cual deberán preservar los depósitos y atendiendo los requerimientos de intermediación financiera de la ciudadanía.

Capital: Los recursos para el pago del capital suscrito y pagado según el artículo 403, podrán provenir de las siguientes fuentes.

- 1 De aportes en dinero o por compensación de créditos;
- 2 Por capitalización de acreencias por vencer, previa valoración hecha por al menos dos compañías calificadoras de riesgo;
- 3 Del excedente de la reserva legal;
- 4 De utilidades no distribuidas; y,
- 5 De reservas especiales, siempre que estuvieran destinadas para este fin.

Estructura: El gobierno de las entidades bancarias privadas de acuerdo con el artículo 407, estará integrado por:

Junta General de Accionistas: La junta general formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, según el artículo 408, es el órgano supremo de

²⁰ Código Orgánico Monetario y Financiero del Ecuador, Registro Oficial Nro. 332, 2014.

administración, con poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la entidad y sus depositantes y acreedores.

Entre sus funciones estarán:

- 1 Aprobar los informes del directorio sobre la marcha del negocio;
- 2 Aprobar los estados financieros y opinar sobre estos, bajo su responsabilidad;
- 3 Aprobar la distribución de utilidades;
- 4 Enviar al organismo de control los informes señalados en los numerales precedentes, de conformidad con las normas que emita;
- 5 Aprobar los aumentos del capital autorizado
- 6 Nombrar a los auditores interno y externo;
- 7 Aprobar los informes anuales de los auditores interno y externo; y,
- 8 Las demás funciones que establezca este Código.

La junta general de accionistas se reunirá en la forma y para los efectos determinados en este artículo y en las regulaciones que se dicten para el efecto, dentro de los noventa días siguientes al cierre de cada ejercicio anual.

La junta asimismo, si es del caso, conocerá el informe del auditor externo sobre el grupo financiero. Toda lección que realice la junta general de accionistas se efectuará por voto escrito, de cuyo escrutinio se dejará constancia en el acta

Directorio: De conformidad con el artículo 409, las entidades Bancarias privadas tendrá un directorio, conformado por un número impar de miembros, con un mínimo de cinco y un máximo de quince directores principales, elegidos por un período de hasta dos años por la junta general de accionistas, pudiendo ser reelegidos indefinidamente. La Junta designará además tantos directores suplentes cuantos principales tenga, por igual período.

- 1 Conocer y resolver sobre el contenido y cumplimiento de las comunicaciones de la Superintendencia de Bancos referentes a disposiciones, observaciones, recomendaciones e iniciativas sobre la marcha de la entidad;
- 2 Analizar y aprobar las políticas de la entidad, controlar su ejecución, y los informes de riesgo;

- 3 Aprobar las operaciones activas y contingentes que individualmente excedan el 2% del patrimonio técnico, y sus garantías, y conocer las operaciones pasivas que superen dicho porcentaje;
- 4 Aprobar los aumentos de capital suscrito y pagado;
- 5 Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de este Código, las regulaciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, las normas de la Superintendencia de Bancos, las resoluciones de la junta general de accionistas y del directorio;
- 6 Aprobar los reglamentos internos;
- 7 Designar al representante legal;
- 8 Designar peritos valuadores y a la firma calificadora de riesgos sujetos a calificación previa por parte de la Superintendencia de Bancos;
- 9 Emitir opinión, bajo su responsabilidad, sobre los estados financieros y el informe de auditoría interna, que deberá incluir la opinión del auditor, referente al cumplimiento de los controles para evitar actividades ilícitas, incluyendo el lavado de activos y el financiamiento de delitos como el terrorismo. La opinión del directorio deberá ser enviada al organismo de control observando las instrucciones dispuestas para el efecto;
- 10 Presentar los informes que le sean requeridos por los organismos de control; y,
- 11 Las demás que le asigne el respectivo estatuto social.

Representante legal: La representación legal de la entidad de acuerdo con el artículo 413, será ejercida por la persona o personas que designe el órgano competente, de conformidad con lo establecido en el estatuto social. Le serán aplicables las disposiciones de los artículos 258 y 412, en lo que corresponda.

- 1 Informar al directorio, al menos mensualmente, de las operaciones de crédito, inversiones, operaciones pasivas, contingentes y sobre sus garantías realizadas con una misma persona o personas relacionadas entre sí, que sean superiores al 2% del patrimonio técnico de la entidad. Una copia de tal informe se archivará con el acta de la respectiva sesión del directorio;
- 2 Poner en conocimiento del directorio, en la próxima reunión que éste celebre, toda comunicación de la superintendencia que contenga observaciones y cuando así lo exija, dejando constancia de ello en el acta de la sesión, en la que constará, además,

la resolución adoptada por el directorio. Copia certificada se remitirá a la Superintendencia de Bancos dentro del término de un día contado a partir de la fecha en la que concluyó la sesión.; y,

- 3 Poner en conocimiento del directorio, en la próxima reunión que éste celebre, toda comunicación proveniente de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, Corporación del Seguro de Depósitos y Fondo de Liquidez y Banco Central del Ecuador, relacionada con las actividades de la entidad.

Los miembros del directorio y los representantes legales serán considerados los administradores de la entidad. No se considerarán administradores a los procuradores judiciales que actúen en nombre de la entidad.

Control y auditoria: Según el artículo 425 la Superintendencia de Bancos es la entidad encargada del control de las entidades bancarias privadas, las entidades bancarias privadas cuentan con un auditor interno y externo de acuerdo a lo dispuesto en la normativa legal vigente.

2.4. Estructura de las Entidades Bancarias privadas del Ecuador

Según el Art. 401 se establece que las entidades del sector financiero privado tendrán la duración y el domicilio que se establezca en el estatuto social. El estatuto social contendrá la estructura institucional general de la entidad y deberá ser conocido y aprobado internamente por la Junta General de Accionistas y, posteriormente, por parte de la Superintendencia de Bancos.

En el Estatuto se estipulará que el capital se divide en varias clases de acciones, con derechos especiales para cada clase, sin que pueda excluirse a ningún accionista de la participación en las utilidades, asimismo se determinará el valor nominal de las acciones que podrá ser de cien o múltiplo de cien. La reforma del estatuto social será aprobada por la Junta General de Accionistas y, posteriormente, por parte de la Superintendencia de Bancos.

El Art. 407 de esta normativa señala que el gobierno de las entidades financieras privadas estará integrado por:

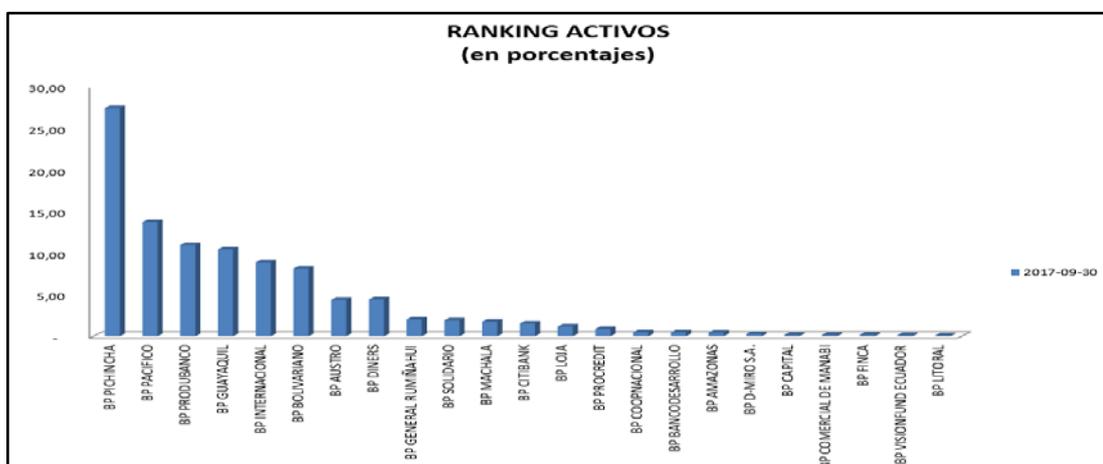
- 1 Junta General de Accionistas;
- 2 Directorio; y
- 3 Representante legal

Los miembros del directorio y los representantes legales serán considerados los administradores de la entidad. No se considerarán administradores a los procuradores judiciales que actúen en nombre de la entidad.²¹

2.5. Ranking de las Entidades Bancarias privadas del Ecuador

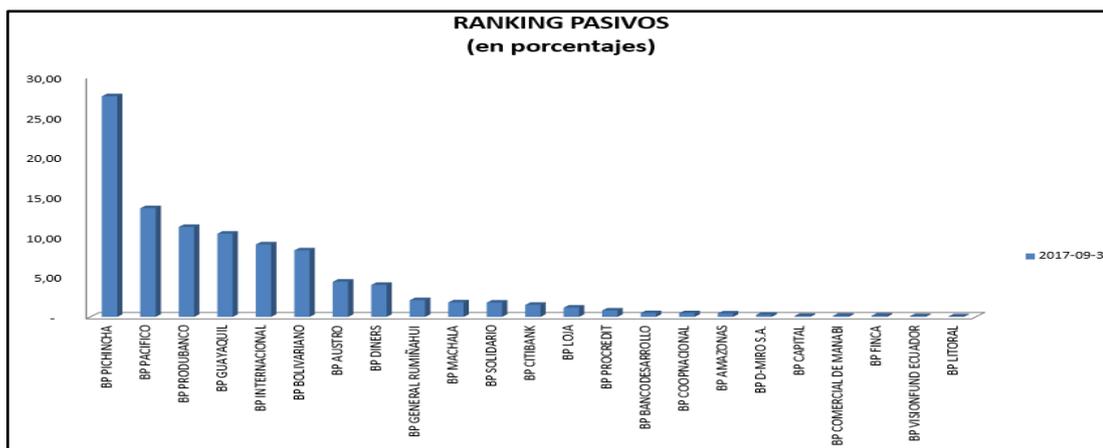
Con el objeto de evidenciar el posicionamiento de los bancos privados del Ecuador, de acuerdo a la verificación efectuada a los datos disponibles en la Superintendencia de Bancos del Ecuador, a continuación se detalla un ranking de los bancos privados con corte al mes de septiembre del 2017:

Ilustración 1 Ranking de Activos de las entidades Bancarias



Fuente: <http://www.superbancos.gob.ec>

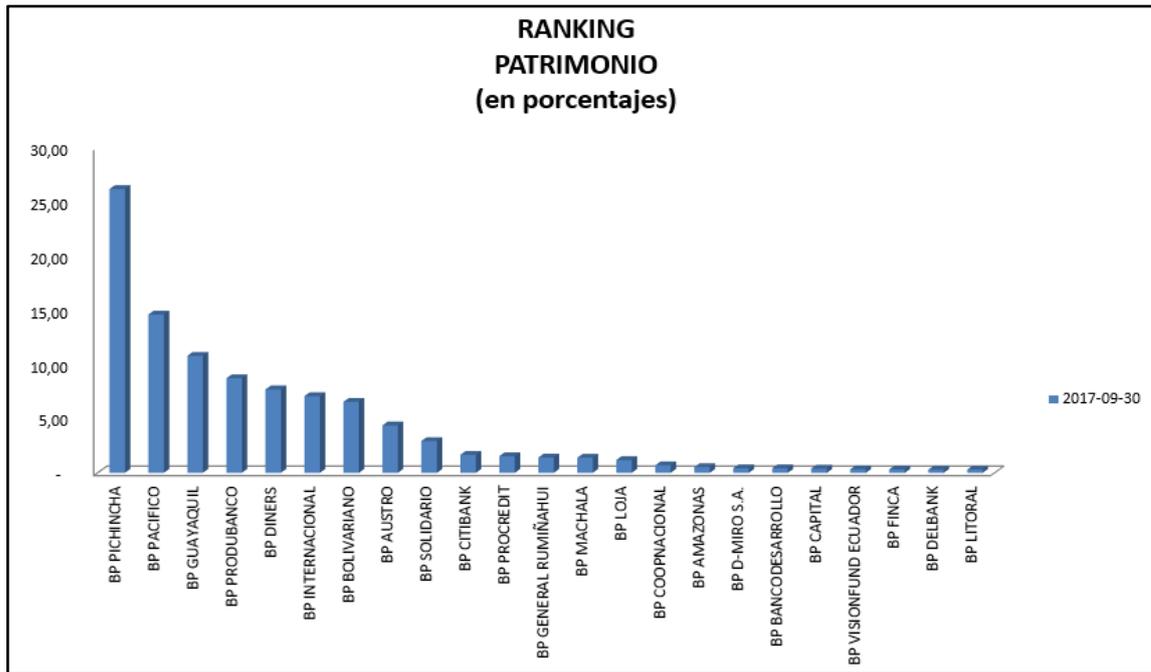
Ilustración 2 Ranking de pasivos de las entidades bancarias



Fuente: <http://www.superbancos.gob.ec>

²¹ Código Orgánico Monetario y Financiero del Ecuador, Registro Oficial Nro. 332, 2014.

Ilustración 3 Ranking patrimonio de las entidades bancarias



Fuente: <http://www.superbancos.gob.ec>

En base a los gráficos detallados anteriormente se puede evidenciar que de acuerdo con el factor financiero los bancos que se encuentran con mayor nivel en el ranking nacional al mes de septiembre de 2017 son el Banco Pichincha, Banco del Pacífico y Banco de Guayaquil, cabe señalar que estos bancos actualmente son constituidos de acuerdo con las exigencias que establece el Código Orgánico Monetario y Financiero del Ecuador.

2.6. Objetivos de la investigación

- 1 Recopilar información teórica relacionada con el diseño de perfiles profesionales.
- 2 Investigar la estructura de las entidades bancarias en el Ecuador.
- 3 Describir el perfil utilizado para seleccionar gerentes de las entidades bancarias.
- 4 Revisar el proceso de selección de los gerentes en las entidades bancarias.
- 5 Analizar si el perfil definido, para los gerentes, cumple con los requerimientos deseables para el cargo de acuerdo a metodologías de relevancia.

2.7. Pregunta de Investigación

¿Cuál es el perfil de los gerentes de las áreas agregadoras de valor de las entidades bancarias en el Ecuador?

Capítulo tercero

Análisis del perfil de los gerentes de las áreas agregadoras de valor de las entidades bancarias del Ecuador.

3.1. Ámbitos generales en la selección de personal

La selección de personal ha sido objeto de estudio en las ciencias psicológicas y de la administración, que se han encargado del estudio de la actividad laboral bajo distintas denominaciones, con el pasar de los años su función social radica en conciliar el desarrollo humano y económico con las necesidades de la sociedad.

Según Cuesta, A. (1999) plantea que la selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta específica.

Esta definición evidencia que las características presentes requeridas para un puesto de trabajo tienen el carácter temporal y se adaptan al dinamismo existente en el contexto actual de los procesos de trabajo, es por este motivo que las tendencias para seleccionar perfiles para puestos gerenciales deben ser constantes pero mantener estándares comunes que permitan crear buenas prácticas para elegir postulantes que se adapten a las circunstancias cambiantes, aún más cuando se trata de perfiles gerenciales que requieren factores específicos que aporten al gestionar de las empresas.

Con la selección de un excelente personal directivo se asegura su calidad, permanencia y desarrollo para favorecer así la efectividad de los procesos productivos de la organización, además de la contribución al cumplimiento de sus objetivos.

3.1.1. Las etapas del proceso de selección de personal

El proceso de selección requiere de tres etapas para que pueda llevarse a cabo con efectividad:

- **Planeamiento de Personal**

Las empresas antes de iniciar la contratación de personal deben planificar los recursos humanos que requieren, según (Robbins & Coulter, 2005) la planeación de los recursos humanos se puede resumir en dos etapas:

La evaluación de los recursos humanos actuales.

La evaluación de las necesidades futuras de recursos humanos y el desarrollo de un programa para satisfacer esas necesidades futuras.²²

- **Reclutamiento de personal**

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos en una organización, busca obtener un sistema de información, a través del cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir.

Actualmente existen dos tendencias modernas de reclutamiento efectivo para seleccionar puestos gerenciales en las organizaciones estos son:

Outsourcing: El término Outsourcing designa las actividades o procesos de una organización cuya realización y administración están a cargo de una empresa externa”. (Werther & Davis, 2008).²³

Headhunting: Es un proceso de reclutamiento y selección de directivos y ejecutivos, lo efectúan solo empresas especializadas y se realiza sólo por orden de los clientes empresariales, ya que muchas veces los perfiles que se buscan están contratados en otras organizaciones, así que hay que ofrecerles un portafolio mejor que el que están recibiendo actualmente.

Adicionalmente la modernidad en los sistemas de información ha llevado a que las redes sociales y en especial LinkedIn son ideales para captar nuevos perfiles, de esta forma se hace un mapeo del talento humano que se requiere y se tiene en cuenta y cuando haya una vacante de un puesto se hará una mejor contratación.

- **Ejecución de la selección de personal**

Una vez que concluye el reclutamiento a través de terceros o directamente a través del área de recursos humanos de la organización el siguiente paso es escoger al candidato más adecuado para el puesto gerencial vacante entre las personas que aspiran al puesto.

En la selección de personal se evalúan capacidades, experiencia y habilidades de un candidato en relación a un puesto vacante, para elegir al más apto.

²² Robbins Stephen P y Mary K. Coulter, “Management”, Pearson Prentice Hall, 2005, p. 285

²³ Werther & Davis, “Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas”, McGraw-Hill/Interamericana Editores, México, D.F, 2008.

Las mejores prácticas señalan que no es posible pasar por alto en la actualidad el papel del profesional, investigador o del grupo de investigadores en el desarrollo del proceso de selección, es decir el personal que realiza la selección debe tener la formación y experiencia necesaria para llevar a cabo la selección.

Los principales elementos componentes del sistema de selección de personal de cuya interrelación depende el éxito de dicho proceso, son:

- El área que solicita personal
- Recursos Humanos
- Los postulantes

Una vez que estos se interrelacionan se deriva la eficiencia, la eficacia, la calidad del proceso de selección, los protagonistas del proceso de selección de personal.

Los pasos para realizar la selección de personal son los siguientes:

- Depurar las solicitudes.
- Evaluar a los postulantes
- Entrevista personal
- Pruebas de habilidades o conocimientos
- Evaluación psicotécnica
- Verificar referencias.
- Decidir a quién contratar.

3.1.2. Estructura de los descriptivos de perfiles de puestos

Los perfiles de puestos son los requerimientos que deben satisfacer las personas, para ocupar los puestos eficientemente, para definir el perfil se pueden elaborar descriptivos de puestos que contienen los requisitos o características de un puesto de trabajo, señalándolos cualitativa y cuantitativamente y a su vez estos forman parte de un manual de puestos.

La estructura de un descriptivo de puesto debe contener datos relevantes que permitan realizar una adecuada selección de personal gerencial entre los datos fundamentales deben contener los siguientes:

- Instrucción formal requerida
- Área de conocimiento de la instrucción requerida
- Experiencia laboral requerida
- Actividades del puesto

- Conocimientos para el puesto
- Competencias técnicas

3.1.3.La alta Dirección en los Bancos

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, creado en 1975 por los Gobernadores de los bancos centrales del Grupo de los Diez, está compuesto por altos representantes de organismos de supervisión bancaria y de bancos centrales de Alemania, Bélgica, Canadá, España, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Luxemburgo, Suecia, Suiza, Países Bajos y Reino Unido, sus reuniones suelen celebrarse en la sede del Banco de Pagos Internacionales (BPI) en Basilea (Suiza), donde está ubicada su Secretaría, este Comité, fue creado en 1975.

En el año 2015 estableció los principios de gobierno corporativo para bancos, según el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea un buen gobierno corporativo es esencial para el correcto funcionamiento del sector bancario y de la economía en su conjunto. Los bancos desempeñan un papel crucial en la economía mediante la intermediación de capital entre ahorradores y depositantes para actividades que fomentan el desarrollo empresarial y crecimiento económico.

La seguridad y robustez de los bancos son clave para la estabilidad financiera, por lo que su forma de operar es fundamental para la solidez económica. Deficiencias en el gobierno de los bancos con una influencia significativa en el sistema financiero pueden provocar la transmisión de problemas al sector bancario y a la economía en su conjunto.²⁴

Uno de estos principios establece que la alta dirección realizará y gestionará las actividades del banco de conformidad con la estrategia de negocio, el apetito por el riesgo, la política de retribución y otras políticas aprobadas por el Consejo.

Señala que la organización, procedimientos y toma de decisiones de la alta dirección deben ser claros y transparentes y estar diseñadas para potenciar la gestión eficaz del banco. Esto incluye claridad de la función, autoridad y responsabilidad de las distintas funciones en la alta dirección, incluido el CEO.

Los miembros de la alta dirección deben contar con la experiencia, competencia e integridad necesarias para gestionar el negocio y el personal bajo su supervisión. Deben tener acceso regular a cursos de capacitación para mantener y mejorar sus

²⁴ Comité de Basilea, “Principios de gobierno corporativo para bancos”, 2015, p.21

competencias y mantenerse al tanto de los desarrollos relevantes para sus áreas de responsabilidad.

Deben seleccionarse a los miembros de la alta dirección mediante una promoción o proceso de contratación apropiados que tengan en cuenta las aptitudes necesarias para el puesto en cuestión. Para los puestos de la alta dirección en que el Consejo de Administración deba revisar o seleccionar a los candidatos a través de un proceso de entrevistas, la alta dirección debe proporcionar suficiente información al Consejo.²⁵

La alta dirección contribuye sustancialmente al gobierno corporativo sólido de un banco a través de su conducta (por ejemplo, ayudando a implantar la pauta marcada desde arriba junto con el Consejo).

Los miembros de la alta dirección deben ejercer una adecuada vigilancia de sus subordinados y garantizar que las actividades del banco son coherentes con su estrategia de negocio, apetito por el riesgo y políticas aprobadas por el Consejo.

La alta dirección es responsable de delegar responsabilidades a los empleados y establecer una estructura de gestión que promueva la transparencia y rendición de cuentas en todo el banco.

3.2. Clasificación de las entidades bancarias del Ecuador

El Código Orgánico Monetario y Financiero del Ecuador en su artículo 400 señala que el objeto social de las entidades bancarias debe estar determinado en su estatuto social, este Estatuto contendrá la estructura institucional general de la entidad y deberá ser conocida y aprobada internamente por la Junta General de Accionistas y posteriormente por la Superintendencia de Bancos.

De acuerdo con el Boletín Financiero emitido por la Superintendencia de Bancos y Seguros a agosto de 2017, señala que los bancos privados del Ecuador son agrupados de acuerdo a la metodología de percentiles, modificados de acuerdo con los datos de la participación del activo a diciembre de 2014.

Los rangos porcentuales para agruparlos son: Grandes (Mayor a 36%), Medianas (Entre 12% y 36%) y Pequeñas (Menor a 12%), a continuación se detalla la clasificación por grupos de los bancos del Ecuador de acuerdo a su tamaño, en el Ecuador funcionan 24 entidades bancarias:

²⁵ Comité de Basilea, “Principios de gobierno corporativo para bancos”, 2015, p.21

Tabla 4 Clasificación de las entidades bancarias del Ecuador

Bancos privados grandes
1. Banco Guayaquil
2. Banco del Pacifico
3. Banco Pichincha
4. Banco Produbanco
Bancos privados medianos
5. Banco del Austro
6. Banco Bolivariano
7. Banco Citibank
8. Banco Diners
9. Banco General Rumiñahui
10. Banco Internacional
11. Banco de Loja
12. Banco de Machala
13. Banco Solidario
Bancos privados pequeños
14. Banco Procredit
15. Banco Amazonas
16. Banco Comercial de Manabí
17. Banco del Litoral
18. Banco Coopnacional
19. Banco Capital
20. Banco Finca
21. Banco delBank
22. Banco D-Miro S.A.
23. Banco Bancodesarrollo
24. Banco Visionfund Ecuador

Elaborado por: Mayra Velasco

Fuente:Boletín Financiero-SBSE

3.2.1. Entidades bancarias del Ecuador objeto de análisis.

Con la finalidad de efectuar el análisis del proceso de selección de gerentes en las áreas agregadoras de valor en las entidades bancarias, se escogió a seis entidades, con el objetivo deseleccionarlas se tomó en cuenta la información disponible al público y el acceso entrevistas sobre los procesos de selección para contratar gerentes en las áreas agregadoras de valor.

No fue posible realizar una investigación de todas las entidades bancarias del Ecuador, puesto que la mayoría de bancos mantienen políticas de privacidad de la información lo cual no permitió obtener datos específicos sobre el proceso de selección de gerentes para sus áreas agregadoras de valor.

A continuación se detalla el listado de las seis entidades bancarias del Ecuador seleccionadas como objeto de análisis y que proveen sus servicios a nivel nacional de las cuales se pudo obtener información para la presente investigación:

Tabla 5 Entidades bancarias analizadas

Bancos privados grandes
1. Banco Pichincha
2. Banco Guayaquil
Bancos privados medianos
3. Banco General Rumiñahui
4. Banco Solidario
Bancos privados pequeños
5. Banco del Litoral
6. Banco delBank

Elaborado por: Mayra Velasco

Fuente: Boletín Financiero-SBSE

3.3. Identificación las áreas agregadoras de valor en las entidades bancarias seleccionadas.

Con el objeto de analizar los perfiles de los gerentes en las áreas agregadoras de valor de los bancos privados en el Ecuador, se ha realizado la verificación de los organigramas de las seis entidades seleccionadas, determinándose que existen varias estructuras similares en las áreas agregadoras de valor.

Por lo tanto se han escogido de todas las áreas de los bancos tres áreas agregadoras de valor con la finalidad de que estas sean objeto de análisis en lo referente a los perfiles para los puestos que mantienen de gerentes agregadores de valor, a fin de determinar los perfiles ideales en estas áreas.

A continuación se detalla el cuadro comparativo de áreas agregadoras de valor en las seis entidades escogidas:

Tabla 6 Cuadro comparativos de áreas agregadoras de valor

Bancos privados grandes	Estructuras agregadoras de valor
1. Banco Pichincha	- Vicepresidencia de Riesgo y Recuperación. - Vicepresidencia de Negocios - Vicepresidencia de Tecnología y Operaciones
2. Banco Guayaquil	- Vicepresidencia de Riesgo Integral - Vicepresidencia de Mercadeo - Vicepresidencia Banca Operaciones
Bancos privados medianas	Estructuras agregadoras de valor
3. Banco General Rumiñahui	- Gerencia de Riesgo Global - Gerencia de Mercadeo - Gerencia de Tecnología y Operaciones
4. Banco Solidario	- Gerencia de Riesgos - Gerencia de Marketing Creativo - Gerencia de Operaciones
Bancos privados pequeños	Estructuras agregadoras de valor
5. Banco del Litoral	- Gerencia de Riesgos Integrales - Gerencia Comercial #¿NOMBRE?
6. Banco delBank	- Gerencia de Riesgos Integrales - Gerencia Nacional de Negocios y Mercadeo - Jefatura Nacional de Operaciones

Elaborado por: **Mayra Velasco**

Fuente: Organigramas de las entidades bancarias

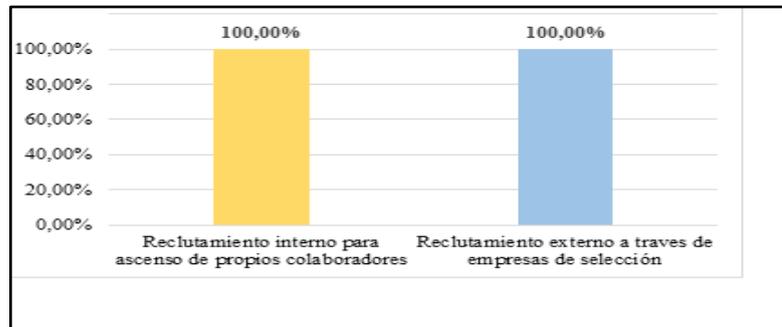
3.4. Definición de parámetros para efectuar el análisis de los perfiles de gerentes agregadores de valor en las entidades bancarias.

Las entidades bancarias en el Ecuador por su giro de negocio y la información confidencial que manejan mantienen políticas de privacidad en los procesos de recursos humanos de sus colaboradores, es por este motivo que el análisis de la información respecto a los perfiles para gerentes agregadores de valor, el proceso de reclutamiento y de selección de los mismos se tabula de acuerdo a la clasificación de los bancos emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, es decir en grandes, medianos y pequeños.

3.5. Análisis del proceso de reclutamiento de gerentes agregadores de valor en las entidades bancarias.

De acuerdo a la información analizada el 100% de las entidades realizan procesos de reclutamiento para los gerentes agregadores de valor, a través de fuentes internas y externas, en las entrevistas realizadas a los funcionarios de los bancos, se informó que se promueve la participación del personal para que apliquen en los procesos de selección y si no se logra identificar a un candidato idóneo se contrata empresas especializadas para que realicen dicho reclutamiento y poder encontrar al candidato idóneo.

Ilustración 4 Fuentes de Reclutamiento



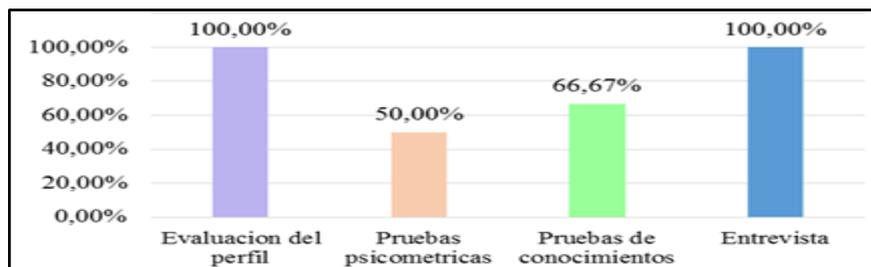
Elaborado por: Mayra Velasco

Fuente: Fichas de entrevista

3.6. Análisis del proceso de selección de gerentes agregadores de valor aplicados por las entidades bancarias del Ecuador

De acuerdo a los resultados obtenidos en las fichas de entrevista aplicadas los bancos analizados realizan una evaluación del perfil antes de seleccionar a los gerentes, sin embargo no todos aplican pruebas psicométricas y de conocimientos como se puede observar, en el caso de la entrevista realizan en su totalidad, lo que demuestra que las fases del proceso de selección en su mayoría son efectuadas de forma correcta.

Ilustración 5 Aplicación de fases de selección



Elaborado por: Mayra Velasco

Fuente: Fichas de entrevista

3.7. Análisis de los perfiles de gerentes agregadores de valor en las entidades bancarias seleccionadas.

Como se detalló con anterioridad existen tres áreas agregadoras de valor comunes en las seis entidades bancarias seleccionadas, con la finalidad de homologar sus denominaciones y realizar el análisis respectivo de los perfiles de cada una de ellas, a continuación se detalla los perfiles gerenciales que son analizados.

- Gerente de Marketing (Mercadeo o Negocios)
- Gerente de Riesgos
- Gerente de Operaciones

3.7.1. Análisis de la instrucción formal requerida en el perfil de gerentes agregadores de valor

- **Gerente de Marketing (Mercadeo o Negocios)**

De acuerdo al levantamiento de información en las fichas de perfiles para gerente de marketing, en lo concerniente a la instrucción formal requerida a continuación se detalla la establecida para este tipo de perfiles:

Tabla 7 Instrucción formal requerida para Gerente de Marketing

Clasificación de bancos	Instrucción formal Tercer o Cuarto Nivel
Bancos Grandes	Administración, marketing, comunicaciones
Bancos Medianos	Administración, marketing
Bancos Pequeños	Administración, marketing, comercial

Elaborado por: Mayra Velasco

Fuente: Fichas de investigación de perfiles

- **Gerente de Riesgos**

De acuerdo al levantamiento de información en las fichas de perfiles para gerente de riesgos, en lo concerniente a la instrucción formal requerida a continuación se detalla la establecida para este tipo de perfiles:

Tabla 8 Instrucción formal requerida para Gerente de Riesgos

Clasificación de bancos	Instrucción formal Tercer o Cuarto Nivel
Bancos Grandes	Economía, finanzas
Bancos Medianos	Economía, finanzas, administración de empresas, matemáticas
Bancos Pequeños	Economía Finanzas, administración

Elaborado por: Mayra Velasco

Fuente: Fichas de investigación de perfiles

- **Gerente de Operaciones**

De acuerdo al levantamiento de información en las fichas de perfiles para gerente de operaciones, en lo concerniente a la instrucción formal requerida a continuación se detalla la instrucción establecida para este tipo de perfiles:

Tabla 9 Instrucción formal requerida para Gerente de Operaciones

Clasificación de bancos	Instrucción formal Tercer o Cuarto Nivel
Bancos Grandes	Administración de empresas, proyectos, sistemas
Bancos Medianos	Sistemas, proyectos, finanzas, economía.
Bancos Pequeños	Administración de empresas, comercial, finanzas

Elaborado por: Mayra Velasco

Fuente: Fichas de investigación de perfiles

3.7.2. Análisis de la experiencia requerida en el perfil de gerentes agregadores de valor

- **Gerente de Marketing (Mercadeo o Negocios)**

De acuerdo al levantamiento de información en las fichas de perfiles para gerente de marketing, en lo concerniente a la experiencia requerida a continuación se detalla la establecida para este tipo de perfiles:

Tabla 10 Experiencial requerida para Gerente de Marketing

Clasificación de bancos	Experiencia requerida
Bancos Grandes	Negocios, marketing, manejo de planes estratégicos
Bancos Medianos	Marketing
Bancos Pequeños	Marketing y negocios, Desarrollo de productos

Elaborado por: Mayra Velasco

Fuente: Fichas de investigación de perfiles

- **Gerente de Riesgos**

De acuerdo al levantamiento de información en las fichas de perfiles para gerente de riesgos, en lo concerniente a la experiencia requerida a continuación se detalla la establecida para este tipo de perfiles:

Tabla 11 Experiencial requerida para Gerente de Riesgos

Clasificación de bancos	Experiencia requerida
Bancos Grandes	Sistemas financieros de análisis de riesgos, banca, áreas financieras
Bancos Medianos	Riesgos de crédito, manejos de modelos de riesgos, minería de datos, manejo de técnicas de riesgos
Bancos Pequeños	Gestión de riesgos financieros

Elaborado por: Mayra Velasco

Fuente: Fichas de investigación de perfiles

- **Gerente de Operaciones**

De acuerdo al levantamiento de información en las fichas de perfiles para gerente de operaciones en lo concerniente a la experiencia requerida a continuación se detalla la establecida para este tipo de perfiles:

Tabla 12 Experiencial requerida para Gerente de Operaciones

Clasificación de bancos	Experiencia requerida
Bancos Grandes	sistemas de calidad, operaciones bancarias, organización y métodos.
Bancos Medianos	tecnología de operaciones financieras y ejecución de operaciones financieras
Bancos Pequeños	soporte operativo, manejo de proyectos en entidades bancarias

Elaborado por: Mayra Velasco

Fuente: Fichas de investigación de perfiles

3.7.3. Análisis del tiempo de experiencia requerido en el perfil de gerentes agregadores de valor.

- **Gerente de Marketing (Mercadeo o Negocios)**

De acuerdo al levantamiento de información en las fichas de perfiles para gerente de marketing, en lo concerniente al tiempo de experiencia requerida a continuación se detalla la establecida para este tipo de perfiles:

Tabla 13 Tiempo de experiencial requerida para Gerente de Marketing

Clasificación de bancos	Tiempo de Experiencia requerido
Bancos Grandes	5 a 8 años mínimo
Bancos Medianos	4 a 5 años mínimo
Bancos Pequeños	5 años mínimo

Elaborado por: Mayra Velasco

Fuente: Fichas de investigación de perfiles

- **Gerente de Riesgos**

De acuerdo al levantamiento de información en las fichas de perfiles para gerente de riesgos, en lo concerniente al tiempo de experiencia requerida a continuación se detalla la establecida para este tipo de perfiles:

Tabla 14 Tiempo de experiencial requerida para Gerente de Riesgos

Clasificación de bancos	Tiempo de Experiencia requerido
Bancos Grandes	5 a 8 años mínimo
Bancos Medianos	4 a 5 años mínimo
Bancos Pequeños	5 años mínimo

Elaborado por: Mayra Velasco

Fuente: Fichas de investigación de perfiles

- **Gerente de Operaciones**

De acuerdo al levantamiento de información en las fichas de perfiles para gerente de operaciones, en lo concerniente al tiempo de experiencia requerida a continuación se detalla la establecida para este tipo de perfiles:

Tabla 15 Tiempo de experiencia requerida para Gerente de Operaciones

Clasificación de bancos	Tiempo de Experiencia requerido
Bancos Grandes	5 a 8 años mínimo
Bancos Medianos	4 a 5 años mínimo
Bancos Pequeños	5 años mínimo

Elaborado por: Mayra Velasco

Fuente: Fichas de investigación de perfiles

3.7.4. Análisis de las competencias requeridas en el perfil de gerentes agregadores de valor

- **Gerente de Marketing (Mercadeo o Negocios)**

De acuerdo al levantamiento de información en las fichas de perfiles para gerente de marketing en lo concerniente a las competencias requeridas a continuación se detalla las establecidas para este tipo de perfiles:

Tabla 16 Competencias requeridas para Gerente de Marketing

Clasificación de bancos	Tiempo de Experiencia requerido
Bancos Grandes	Habilidad Gerencial, Visión sistémica, Manejo de efectivo de negocios, planificación y organización
Bancos Medianos	Pensamiento Estratégico, Pensamiento analítico, Impacto e influencia, Orientación al logro
Bancos Pequeños	Liderazgo, Trabajo en equipo, Visión estratégica, Orientación al logro, Pensamiento estratégico

Elaborado por: Mayra Velasco

Fuente: Fichas de investigación de perfiles

- **Gerente de Riesgos**

De acuerdo al levantamiento de información en las fichas de perfiles para gerente de riesgos, en lo concerniente a las competencias requeridas a continuación se detalla las establecidas para este tipo de perfiles:

Tabla 17 Competencias requeridas para Gerente de Riesgos

Clasificación de bancos	Competencias
Bancos Grandes	Habilidad gerencial, trabajo en equipo, capacidad de análisis financiero, iniciativa, inteligencia matemática y rapidez de cálculo
Bancos Medianos	Capacidad de análisis , Liderazgo, Pensamiento Estratégico, Orientación al logro, Iniciativa, Impacto e influencia
Bancos Pequeños	Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual Orientación al logro, Iniciativa, Impacto e influencia, Trabajo en equipo

Elaborado por: Mayra Velasco

Fuente: Fichas de investigación de perfiles

- **Gerente de Operaciones**

De acuerdo al levantamiento de información en las fichas de perfiles para gerente de operaciones, en lo concerniente a las competencias requeridas a continuación se detalla las establecidas para este tipo de perfiles:

Tabla 18 Competencias requeridas para Gerente de Operaciones

Clasificación de bancos	Competencias
Bancos Grandes	Liderazgo, Habilidad estratégica, Habilidad gerencial, habilidad analítica
Bancos Medianos	Liderazgo, habilidad gerencial, Orientación a resultados, visión estratégica
Bancos Pequeños	Capacidad de liderazgo, Orientación al servicio, Trabajo en equipo, Habilidad gerencial

Elaborado por: Mayra Velasco

Fuente: Fichas de investigación de perfiles

3.8. Análisis de los perfiles requeridos para gerentes frente a los requerimientos deseables para los cargos.

Una vez efectuado el análisis tanto a los perfiles como al proceso de reclutamiento y selección de gerentes agregadores de valor efectuados por las seis entidades bancarias del Ecuador escogidas, se procede con el relacionamiento de estos perfiles frente a los requerimientos deseables para el cargo.

De acuerdo a la estructura exigida para el diseño de perfiles como se mencionó al inicio de este capítulo los perfiles constan de:

- Instrucción formal requerida
- Área de conocimiento de la instrucción requerida

- Experiencia laboral requerida
- Tiempo de experiencia
- Competencias técnicas

En este sentido se puede evidenciar que las seis entidades bancarias analizadas consideran para la selección del personal gerencial la instrucción formal, la experiencia, las competencias en sus perfiles de puestos.

En cuanto a la Instrucción formal los profesionales más demandados por los bancos son los que mantienen instrucción en Economía, Finanzas, Administración de Empresas y Marketing.

En el factor experiencia los bancos analizados exigen en sus perfiles experiencia profesional alineada al giro del negocio acorde con los cargos y que guarde relación con los puestos. Las competencias exigidas para puestos gerenciales más comunes son liderazgo, capacidad de análisis, pensamiento estratégico, orientación a resultados e iniciativa.

3.9. Descripción de los perfiles de gerentes agregadores de valor aplicados en las entidades bancarias en base a la información analizada.

Como se planteó en el análisis de los perfiles de gerentes agregadores de valor en la presente investigación, por las políticas de privacidad establecidas en la mayoría de las entidades bancarias no se pudo obtener información detallada de todos los gerentes perfiles de gerentes de las áreas agregadoras de valor, sin embargo se obtuvo información de los perfiles de gerente de marketing, riesgos y operaciones, que son las áreas comunes que operan en los bancos y que se relacionan directamente con la razón de ser de los mismos.

Por lo tanto de acuerdo con la información general obtenida referente a la instrucción formal, experiencia y competencias que son aplicadas para la selección de los gerentes en las áreas agregadores de valor de las seis entidades bancarias analizadas.

Se describe a continuación la descripción de los perfiles de puestos para los gerentes de marketing, riesgos y operaciones, en base a la información promedio obtenida en las fichas de investigación de perfiles. En este contexto se detalla un formato de perfil de puesto para cada uno de los gerentes escogidos, tomando en cuenta el nivel de instrucción formal, área de conocimiento, experiencia requerida y las competencias se aplican para contratar gerentes en las áreas agregadoras de valor:

Tabla 19 Perfil promedio para Gerente de Marketing en las entidades bancarias del Ecuador

UNIDAD DEL PUESTO	Gerencia de Marketing	INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Denominación del puesto	Gerente de Marketing	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel o Cuarto Nivel	
		Área de Conocimiento:	Marketing, Administración de Empresas, Comercio o afines	
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		Competencias		Habilidad Gerencial
				Pensamiento analítico
				Pensamiento estratégico
				Impacto e influencia
				Liderazgo y trabajo en equipo
Tiempo de Experiencia:	Mínimo 5 años de experiencia			
Especificidad de la experiencia:	Experiencia en áreas de marketing o negocios en entidades bancarias y financieras			
				Orientación al logro

Elaborado por: Mayra Velasco

Fuente: Fichas de investigación de perfiles

Tabla 20 Perfil promedio para Gerente de Riesgos en las entidades bancarias del Ecuador

UNIDAD DEL PUESTO	Gerencia de Riesgos	INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación del puesto	Gerente de Riesgos	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel o Cuarto Nivel
		Área de Conocimiento:	Economía, Finanzas, Matemáticas o afines
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		Competencias	Inteligencia matemática
			Rapidez de cálculo
			Capacidad de análisis
			Liderazgo
		Pensamiento Estratégico	
		Orientación al logro	
Tiempo de Experiencia:	Mínimo 5 años de experiencia		Iniciativa
Especificidad de la experiencia:	Experiencia en análisis de riesgos, manejos de modelos de riesgos, minería de datos, manejo de técnicas de análisis de riesgos		

Elaborado por: Mayra Velasco

Fuente: Fichas de investigación de perfiles

Tabla 21 Perfil promedio para Gerente de Operaciones en las entidades bancarias del Ecuador

UNIDAD DEL PUESTO	Gerencia de Operaciones	INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Denominación del puesto	Gerente de Operaciones	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel o Cuarto Nivel	
		Área de Conocimiento:	Administración de empresas, proyectos, finanzas, economía o afines	
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		Competencias		
Tiempo de Experiencia:	Mínimo 5 años de experiencia			Liderazgo
Especificidad de la experiencia:	Sistemas de calidad, operaciones bancarias, manejo de proyectos en entidades bancarias, manejo de tecnología de operaciones financieras			Habilidad estratégica
		Habilidad gerencial		
		Habilidad analítica		
		Orientación a resultados		
		Trabajo en equipo		

Elaborado por: Mayra Velasco

Fuente: Fichas de investigación de perfiles

3.10. Propuesta de mejora a la aplicación de perfiles de gerentes agregadores de valor para las entidades bancarias del Ecuador.

- **Propuestas de mejoras en aspectos generales de la normativa legal ecuatoriana.**

Una vez efectuado el análisis de los perfiles aplicados para la selección de personal gerencial en las áreas agregadoras de valor de las seis entidades bancarias escogidas, se considera necesario que en la normativa legal actual establecida para las entidades financieras del Ecuador, se disponga en una sección los requisitos generales para la selección y contratación de las autoridades bancarias, los perfiles mínimos requeridos, así como las fases del proceso de selección aplicables, a fin de garantizar que los bancos cuenten con personal capacitado y aporte al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Otro de los factores que se ha determinado fundamental y de acuerdo a la investigación no se pudo evidenciar es la publicación de los perfiles de los gerentes que laboran actualmente en las entidades bancarias, esto debería encontrarse publicado en las páginas web de los bancos como una política de transparencia, así como se publican otros datos financieros e institucionales.

- **Propuestas de mejoras en la selección de personal gerencial en las entidades bancarias.**

De acuerdo a la investigación realizada se identificó que de los seis bancos analizados es decir el 100% solamente el 50% efectuaba pruebas psicométricas a los candidatos y el 66.67% pruebas de conocimientos, en este sentido es importante señalar que el proceso óptimo de selección consiste en aplicar cada una de las fases a fin de obtener a un candidato idóneo para ocupar un puesto es decir la evaluación del perfil, las pruebas psicométricas y de conocimientos, y finalmente la entrevista.

Por tal motivo es necesario proponer que los procesos de selección en las entidades bancarias se apliquen en todas sus fases, debido a que si solamente se considera la evaluación del curriculum del candidato y la entrevista, no se aplica la parte técnica que permite conocer si el candidato demuestra conocimientos y competencias para desempeñar el cargo, lo cual a futuro ocasionaría que se cuente con un personal que no esté capacitado para el puesto, lo que implicaría riesgos para la entidad, así como reprocesos en la selección si se contrata nuevamente a otro perfil por no encontrarse

contratado un profesional capacitado, además que se debe tomar en cuenta que las áreas agregadoras de valor guardan una relación directa con la generación de resultados vinculados con los objetivos de las entidades bancarias.

- **Propuestas de mejoras la instrucción formal exigida en los perfiles de puestos para gerentes en las áreas agregadoras de valor.**

En los perfiles de puestos aplicados por las entidades bancarias del Ecuador seleccionadas, se identificó que el nivel de la instrucción formal exigida a los gerentes contratados en las áreas agregadoras de valor, es de tercer nivel como mínimo pudiendo ser de cuarto nivel sin ser requisito obligatorio. Ante esta exigencia se plantea que el nivel de instrucción formal que debe solicitarse en el perfil para contratar un puesto gerencial debe ser mínimo de cuarto nivel equivalente a maestría.

Debido a que este tipo de instrucción según el Reglamento de Régimen Académico del Ecuador vigente a la fecha, señala que la maestría forma profesionales e investigadores con competencias de alto nivel en el estudio de un objeto complejo y multidimensional, y de las correspondientes metodologías, lenguajes, procesos y procedimientos de una disciplina o profesión, así como en el conocimiento de métodos multi, inter o trans disciplinares. Por lo cual un profesional con maestría aportaría de mejor manera a una área que se requiera contratar alguien especializado en temas específicos como marketing, riesgos y operaciones que fueron áreas analizadas en la presente investigación.

- **Propuestas de mejoras al tiempo de experiencia exigida en los perfiles de puestos para gerentes en las áreas agregadoras de valor.**

En la investigación se analizó que en los seis bancos analizados sean bancos pequeños, mediano o grandes el tiempo mínimo de experiencia para desempeñar un cargo gerencial en las áreas agregadoras de valor es de 4 años en promedio. Sin embargo se considera pertinente que el tiempo de experiencia exigido para un puesto gerencial sea de mínimo 6 años en todas las entidades bancarias en razón de que de acuerdo a la información obtenida el tipo de experiencia requerido guarda relación con las funciones a desempeñar lo cual hace necesario que se requiera un profesional con la experticia necesaria para asumir este tipo de puestos, tomando en cuenta que el nivel de decisión y de generación de resultados es sumamente alto y debe estar alineado con la capacidad del gerente para resolver problemas y lograr las metas planteadas.

Capítulo cuarto

Conclusiones

4.1. Conclusiones

1.- Se recopiló la información teórica relacionada con el diseño de perfiles profesionales de puestos a través de la información obtenida se pudo evidenciar que los perfiles de puestos tienen cinco aspectos fundamentales que son la instrucción formal y área de conocimiento, la experiencia profesional y el tiempo de esta experiencia, las competencias y la vigencia de las funciones, estos perfiles de puestos resultan útiles en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que al ser aplicados es posible seleccionar al candidato ideal para ocupar un puesto, por lo tanto con la persona adecuada en el puesto adecuado, los propósitos y objetivos de la organización tienen mayor posibilidad de ser cumplidos.

2.- De acuerdo a los datos publicados por la Superintendencia de Bancos y Seguros a agosto de 2017, en el Ecuador operan 24 bancos privados, estas entidades son agrupadas en grandes, medianas y pequeñas, la estructura organizacional de los bancos no tiene parámetros homologados.

En el Código Orgánico Monetario y Financiero del Ecuador se establece que la estructura de los bancos privados estará establecida en sus Estatutos Sociales los cuales son aprobados por la Superintendencia de Bancos y Seguros. En este sentido con la finalidad de analizar las áreas agregadoras de valor de los seis bancos seleccionados, se identificó en sus organigramas las áreas agregadoras de valor más relevantes y comunes siendo estas la Gerencia de Marketing, la Gerencia de Riesgos, la Gerencia de Operaciones.

3.- En la investigación se obtuvo información general sobre los perfiles para los cargos gerenciales de Marketing, Riesgos y Operaciones, por las políticas de privacidad que manejan los bancos no se pudo obtener información de todas las entidades debido a que esta información es reservada, es por eso que en algunos casos se realizó entrevistas y en otros solamente se extrajo información de los códigos de ética o buen gobierno que mantienen vigentes.

4.- De los perfiles de puestos analizados en base a los datos obtenidos en promedio se determina que para seleccionar gerentes en las áreas agregadoras de valor en las entidades bancarias, la instrucción formal más demandada en los perfiles para gerentes de marketing, riesgos y operaciones son las profesiones en economía, finanzas,

administración de empresas y marketing. La experiencia está alineada al giro del negocio en áreas bancarias y financieras, el tiempo de esta experiencia es de 4 años mínimo en promedio. Las competencias y características comunes que se exigen son visión estratégica, habilidades analíticas y gerenciales, pensamiento estratégico, orientación al logro, liderazgo, iniciativa y trabajo en equipo.

5.- Se identificó que las fuentes de reclutamiento que se utilizan para conseguir candidatos a los puestos de gerentes en las áreas agregadoras de valor, son internas y externas en todos los bancos analizados, es decir que se reclutan candidatos entre sus propios colaboradores y se utiliza también las fuentes externas de reclutamientos las cuales pueden ser empresas consultoras o empresas dedicadas al reclutamiento de personal.

6. Todas las entidades bancarias analizadas realizan reclutamiento de personal, siguiendo con la evaluación de perfil del candidato, en el caso de la toma de pruebas psicométricas y de conocimientos no todas entidades las aplican, pasando directamente a la entrevista.

Es decir en el proceso de selección algunos bancos no realizan algunas fases, por lo que es recomendable se realice la selección de gerentes basada en las pruebas psicométricas y de conocimientos, a fin de que se obtenga al candidato adecuado y que cumpla con las exigencias que demandan los puestos gerenciales, la fase de pruebas debe ser efectuada con la finalidad de comprobar los conocimientos del candidato y que en la práctica puede ejecutar sus funciones adecuadamente.

7.- En base al análisis realizado a cada uno de los parámetros de los perfiles de puestos gerenciales de las entidades bancarias, se puede concluir que en la estructura los perfiles se establece la instrucción formal, áreas de conocimiento, experiencia requerida, tiempo requerido y las competencias. Sin embargo de acuerdo a la información obtenida, se pudo evidenciar que la instrucción formal requerida para los puestos gerenciales, en la mayoría de casos es tercer nivel, por lo tanto es recomendable que por la especificidad de los puestos y la experticia requerida, se incremente la exigencia a cuatro nivel equivalente a maestría, a fin de que el perfil sea más competitivo, se obtengan mejores postulantes a los cargos, quienes puedan aplicar su conocimientos especializados en sus funciones.

Bibliografía

- Arroyo Ruth, Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud, eco ediciones, Bogotá, 2012.
- Banco Amazonas, Código de Ética, 2016.
- Banco Amazonas, Código de Gobierno Corporativo, 2014.
- Banco Bolivariano, Código de Buen Gobierno, 2017.
- Banco Capital S.A, Código de Buen Gobierno, 2017.
- Banco del Austro, Código de Buen Gobierno Corporativo, 2016.
- Banco del Austro Código de Ética 2016.
- Banco del Pacifico, Código de Gobierno Corporativo, 2014.
- Banco General Rumiñahui, Reglamento Interno de Trabajo, 2011.
- Banco Guayaquil, Código de Gobierno Corporativo, 2016.
- Banco Internacional, Código de Buen Gobierno Corporativo, 2014.
- Banco Internacional, Código de Ética, 2017
- Banco del Litoral, Código de Gobierno Corporativo, 2017.
- Banco de Machala, Codigo de Gobierno Corporativo 2017.
- Banco Pichincha, Código de Ética, 2012.
- Banco Procredit, Código de Buen Gobierno, 2014.
- Banco Produbanco, Código de Ética y Conducta, 2016.
- Banco Solidario, Código de Conducta Ética, 2017.
- Cioffi John, Willig Ken, Los 6 hábitos de los gerentes altamente exitosos, Career Press, Estados Unidos, 2010.
- Drucker Peter F, La Gerencia de empresas, España, 1988.

Drucker Peter F, La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Practicas, El Ateneo, Argentina, 2002.

Fernández Ríos Manuel, Análisis y descripción de puestos de trabajo, Díaz de Santos S.A, España, 1995.

Marichal Carlos, Historiografía de la banca latinoamericana su despegue, 1970-1993

Mintzberg Henry, The Nature of Managerial Work, Harper & Row, Michigan, 1973.

Morey Stettner, Destrezas para nuevos gerentes, McGraw Hill, 2002

Tedde Pedro y Carlos Marichal, La formación de los bancos centrales en España y América Latina (Siglos XIX y XX) Vol. I: España y México, 1994

Vélez Bedoya Ángel Rodrigo, Los clásico de la gerencia, Bogotá D.C, 2007

Anexos

Ficha de entrevista	
<u>Tema de la entrevista:</u>	<u>Entidad bancaria:</u>
<u>Fecha y hora en que es realizada:</u>	<u>Nombre y cargo del entrevistado:</u>
<u>Preguntas:</u>	
¿Su entidad cuenta con perfiles de puestos preestablecidos para la selección de gerentes?	
¿Cómo se elaboran estos perfiles de puestos?	
¿Qué tipo de instrucción formal, experiencia y competencias se buscan para puestos gerenciales agregadoras de valor? (Mencione características generales)	
¿Cuáles son las fuentes de reclutamientos de candidatos al cargo de gerentes?	
¿Cuáles son las etapas para la selección de los gerentes en su entidad bancaria?	
¿Cuáles son los mecanismos normativos que se toman en cuenta para la selección de gerentes?	
¿Se encuentran estandarizados los procesos que se mencionaron anteriormente?	
¿Una vez que se ha decidido el candidato como se realiza el proceso de contratación?	
<u>Observaciones personales e interpretación del entrevistador:</u>	
Nombre del entrevistador:	

Ficha de Investigación documental	
<u>Título</u>	<u>Datos bibliográficos:</u>
<u>País, ciudad</u>	
<u>Resumen del texto:</u>	
<u>Observaciones:</u>	
Fecha de consulta:	

Ficha de investigación de perfiles

Fuente de Información:	
-------------------------------	--

Información general:

Título del Puesto:	
Área del Puesto	
Entidad Bancaria	

Instrucción:

Tipo de Instrucción Formal:	
Nivel de Instrucción Formal:	
Áreas de experiencia:	
Años de Experiencia:	
Idiomas :	

Funciones y responsabilidades claves:

--

Competencias del puesto:
