

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN COMPETENCIAS
PARA EL PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL EN UNA
EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE TERRESTRE DE
CARGA PESADA UBICADA EN EL NORTE DEL PAÍS

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORAS: Bach. SILVA CHICOMA, ROMY

Bach. UBILLÚS RÍOS, MARÍA DEL CARMEN

Chiclayo, Perú 2015

**PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN COMPETENCIAS
PARA EL PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL EN UNA
EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE TERRESTRE DE
CARGA PESADA UBICADA EN EL NORTE DEL PAÍS**

POR:

Bach. SILVA CHICOMA, ROMY

Bach. UBILLÚS RÍOS, MARÍA DEL CARMEN

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el

Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Iván Bazán Tantaleán
Presidente de Jurado

Mgtr. Martha Portaro Incháustegui
Secretario de Jurado

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2015

DEDICATORIA

A mis padres y hermana por su motivación a seguir adelante lo que me ha permitido culminar mi carrera satisfactoriamente.

Romy

A mi padre Joaquín Antero, que desde el cielo guía mis pasos, a mi familia por su permanente apoyo, especialmente a mi madre Delfina, mi esposo Marco y mi hija Marycarmen, por su colaboración, comprensión y paciencia, que permitieron terminar satisfactoriamente este anhelo.

María del Carmen

AGRADECIMIENTO

A Dios por habernos dotado de sabiduría y paciencia para concluir satisfactoriamente esta investigación, a todas las personas que nos apoyaron directa o indirectamente con la información necesaria para culminar con éxito este trabajo.

Un especial agradecimiento a nuestro asesor, Camilo Girón por su permanente apoyo en el presente estudio.

Romy y María del Carmen.

RESUMEN

La presente investigación descriptiva se titula: “**PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN COMPETENCIAS PARA EL PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA PESADA UBICADA EN EL NORTE DEL PAÍS**” que en adelante se denominará “LA EMPRESA”, presentó como problemática: El proceso de admisión de personal, el cual se ha ejecutado de manera empírica sin tener en cuenta los procedimientos técnicos que garanticen un buen resultado acorde con la visión y misión de la empresa.

En su desarrollo, se aplicó una encuesta de aspectos generales a todo el personal administrativo que labora en la misma, en sus tres niveles jerárquicos y otra específica a efectos de identificar las competencias más importantes aplicables al rubro, lo cual nos facilitó para conocer las que se requieren para cada nivel y el grado de importancia de cada una. Así mismo, se entrevistó al Gerente de Recursos Humanos y algunos trabajadores.

El resultado fue; que la empresa carece de un proceso formal de admisión de personal; que no existen perfiles de puestos; que el reclutamiento no es el apropiado; que el factor determinante de ingreso es la recomendación y que la inducción del nuevo colaborador no es la más conveniente.

Por lo tanto, es necesario elaborar una propuesta de mejora basada en competencias para el proceso de admisión de personal en LA EMPRESA.

PALABRAS CLAVE: Admisión, reclutamiento, selección, inducción y competencias.

ABSTRACT

The present descriptive research is titled: "IMPROVEMENT PROPOSAL BASED ON COMPETENCIES FOR ADMISSION OF STAFF IN A LAND TRANSPORT OF HEAVY LOAD COMPANY, LOCATED IN THE NORTH OF THE COUNTRY", that will be after called "THE COMPANY" presented as problematic: The admission process for staff which has been empirically implemented regardless of the technical procedures to ensure a good result with the vision and mission of the company.

In its development, we applied a survey of general aspects to the entire administrative staff working in the same in three hierarchical levels and others specific in order to identify the most important skills applicable to the category, which provided us to meet those required for each level and the degree of importance of each one. Further, we interviewed the manager of human resources some workers.

The result was, that the company hasn't formal admission process of personal, that there are not job profiles, that the recruitment is not appropriate, that the determinant of income is the recommendation and that the induction of the new employee is not the most convenient.

Therefore, it is necessary to develop a proposal of improvement based on competences for the admission of staff in the company.

Keywords: admission, recruitment, selection, induction, and competencies.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS	10
I. INTRODUCCIÓN	11
II. MARCO TEÓRICO	18
2.1. Antecedentes del problema.	18
2.2. Bases teóricas	28
2.3. Definición de términos básicos	42
III. MATERIALES Y MÉTODOS	44
3.1. Diseño de investigación	44
3.2. Población, muestra y muestreo.	44
3.3. Identificación y operacionalización de variables	45
3.4. Métodos.	46
IV. RESULTADOS	47
V. DISCUSIÓN.	73
VI. PROPUESTA	79
6.1. Objetivos	79
6.2. Alcance	79
6.3. Base legal	80
6.4. Disposiciones generales.	80
6.5. Comité de selección de personal	81
6.6. Bases del proceso	83
6.7. Disposiciones finales	87
6.8. Perfiles de puestos por competencias.	92
VII. CONCLUSIONES	106
RECOMENDACIONES:	107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	108
ANEXOS:	110

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. PERFIL DEL PUESTO - GERENTE GENERAL.....	92
TABLA 2. COMPETENCIAS DEL NIVEL GERENCIAL.....	93
TABLA 3. VALORACIÓN DE COMPETENCIAS DEL NIVEL GERENCIAL.....	95
TABLA 4. RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS NIVEL GERENCIAL.....	95
TABLA 5. PERFIL DEL PUESTO - GERENTE ADMINISTRATIVO.....	96
TABLA 6. COMPETENCIAS DEL NIVEL EJECUTIVO.....	97
TABLA 7. VALORACIÓN DE COMPETENCIAS DEL NIVEL EJECUTIVO.....	99
TABLA 8. RESULTADOS DE VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS NIVEL EJECUTIVO.....	99
TABLA 9. PERFIL DEL PUESTO - FACTURACIÓN Y COBRANZA.....	100
TABLA 10. COMPETENCIAS DEL NIVEL INICIAL.....	101
TABLA 11. VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL NIVEL INICIAL.....	104
TABLA 12. RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL NIVEL INICIAL.....	104

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. LA SELECCIÓN DE PERSONAL COMO UNA COMPARACIÓN.....	29
FIGURA 2. LA ENTREVISTA COMO UNA TÉCNICA DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	32
FIGURA 3. LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE FASES QUE DEBEN SUPERAR LOS CANDIDATOS.	33
FIGURA 4. MODELO DE ICEBERG.	37
FIGURA 5. EVOLUCIÓN DE LAS COMPETENCIAS SEGÚN LOS NIVELES JERÁRQUICOS.	41
FIGURA 6. FLUJOGRAMA DEL PROCESO ACTUAL DE ADMISIÓN DE PERSONAL.	89
FIGURA 7. FLUJOGRAMA DE LA PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN COMPETENCIAS PARA EL PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL.	89

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. COMPETENCIAS NIVEL GERENCIAL	47
GRÁFICO 2. COMPETENCIAS NIVEL EJECUTIVO	49
GRÁFICO 3. COMPETENCIAS NIVEL INICIAL	51
GRÁFICO 4. EDAD Y SEXO DE LOS COLABORADORES	54
GRÁFICO 5. NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LOS COLABORADORES	55
GRÁFICO 6. TIEMPO DE SERVICIO DE LOS COLABORADORES	57
GRÁFICO 7. MEDIOS PARA LA PUBLICACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE TRABAJO	58
GRÁFICO 8. ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y DESEMPEÑO DEL CARGO	59
GRÁFICO 9. CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES DENTRO DEL HORARIO.....	60
GRÁFICO 10. HABILIDADES QUE DESEMPEÑA MEJOR Y QUE DESEARÍA MEJORAR	61
GRÁFICO 11. PARTICIPACIÓN DEL JEFE INMEDIATO Y DEL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	62
GRÁFICO 12. POLÍTICA DE LA EMPRESA SOBRE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	63
GRÁFICO 13. PERCEPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	64
GRÁFICO 14. APTITUDES DESEABLES O ESENCIALES PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO DE GERENTES	65
GRÁFICO 15. FUENTE DE INGRESO Y TÉCNICA DE SELECCIÓN.....	69
GRÁFICO 16. ACTIVIDADES DE INDUCCIÓN DE PERSONAL.....	71
GRÁFICO 17. RESULTADO DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS POR NIVELES JERÁRQUICOS	105

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación pretende conocer las formas de aplicación de las técnicas y procedimientos para la admisión de personal en las pequeñas empresas familiares dedicadas al rubro de servicio de transporte terrestre de carga pesada, así como su vinculación con el logro de sus objetivos generales, para mediante la información obtenida en este proceso, proponer una alternativa que ayude a mejorar estas técnicas o procedimientos. El estudio será aplicado específicamente, en una empresa de servicio de transporte terrestre de carga pesada, ubicada en el norte del país. En adelante “LA EMPRESA”.

En el mundo actual, los cambios que se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía y la continua introducción de nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, provocan cambios constantes en la forma de operar en el interior de las mismas, propiciando la tendencia de hacer más difícil mantener la estabilidad en los puestos de trabajo.

Las empresas, con el propósito de responder a las exigencias del mercado y las del consumidor, procuran desarrollar los productos y servicios de la mejor calidad y ser más competitivos. Este cambio da más importancia al concepto de calidad que cantidad y obliga a las empresas que sus trabajadores, puedan aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para ser más competitivos. Quiere decir: “si tenemos productos o brindamos servicios que puedan competir en el mercado, tenemos colaboradores competentes”.

Teniendo en cuenta estas exigencias del mundo actual, ¿qué podemos hacer para tener los trabajadores más competentes del mercado? El primer paso es realizar un adecuado proceso de admisión de personal.

Con la elaboración de esta tesis, pretendemos que el proceso de admisión de LA EMPRESA, en su condición de operador logístico, realice este proceso teniendo en cuenta las etapas y la forma correcta de aplicación de estas a través del comité correspondiente, para escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Queremos que estos procesos se diferencien de los tradicionales por los métodos que se empleen.

El proceso de admisión de personal, es considerado como la parte medular en toda organización porque dependerá de una selección para propiciar las buenas relaciones entre el empresario y los colaboradores, sobre todo ahorrará costos a la empresa. Lamentablemente en el rubro que se enmarca la empresa investigada, se considera suficiente una breve entrevista en la que preguntan datos elementales al candidato y en el mejor de los casos le realizan una pequeña prueba de conocimientos para ver si es el idóneo para el puesto; en otras ocasiones ha ocurrido que una persona fue contratada sin pasar por un proceso de selección estructurado simplemente porque fue recomendado por alguien; además, no se cuenta con el perfil de puestos. Esto nos muestra claramente que se desconoce el proceso administrativo para la admisión de un candidato. Por tanto, requiere cambiar la forma o método tradicional de admisión de personal que hasta la actualidad se viene realizando.

Es necesario señalar que la empresa materia de la presente investigación, se desenvuelve en un entorno favorable económicamente, pero dentro de un marco de alta competitividad, por cuanto el Perú tiene como política nacional buscar la apertura comercial y accesos a nuevos mercados. Los acuerdos comerciales, incrementan favorablemente las exportaciones y el flujo del transporte de carga terrestre a nivel nacional, lo que implica una

mayor participación del sector privado en la conformación de empresas dedicadas a este rubro para cubrir la necesidad del mercado. Por otro lado, la gran apertura de centros comerciales a nivel nacional que necesitan de este tipo de servicio para abastecer sus requerimientos. “Tottus” apuesta por otra tienda en Chiclayo y por formato Stand Alone. (Gestión, 2013).

Por lo tanto, esta oportunidad del mercado hace que el departamento de Lambayeque, no esté ajeno a este gran desarrollo notándose un incremento en este servicio lo que ha motivado que las empresas ya existentes, requieran incrementar su personal para un mejor desenvolvimiento en cada área y cumplir con las exigencias que el mercado requiere. Así también, se han formado empresas en este rubro, las cuales han captado personal para el inicio de sus operaciones. Todo esto, origina un incremento en la fuerza laboral para la gestión administrativa en cada empresa de transporte terrestre de carga pesada.

En el caso de la empresa en estudio, esta se ha ido implementando paulatinamente conforme al avance de su crecimiento, hoy en día cuenta con una estructura orgánica de acuerdo a su tamaño y gran parte de su personal ha sido partícipe de esta evolución desde sus inicios en el 2004 en que los procesos de reclutamiento y selección de personal se hacían sin tener en cuenta los pasos requeridos, esto mayormente en lo que concierne al personal para labores de apoyo, lo que ha conllevado a que el funcionamiento de la empresa tenga ciertas deficiencias que limitan su rendimiento para que sea eficiente y eficaz.

Asimismo, la inducción y capacitación del personal es escasa porque no están establecidos los procesos, procedimientos y técnicas correspondientes, tampoco hay un mecanismo de evaluación del desempeño laboral, formándose un círculo vicioso. Por tanto persisten los inconvenientes.

En la actualidad, estos antecedentes dificultan y originan trabas que retrasan el cumplimiento de los procesos en todas las áreas por los errores del personal.

Podemos decir que la implementación adecuada de un Proceso de Admisión de Personal es un proyecto organizacional de innovación, que involucra a todas las áreas e incide en los procesos que tienen que ver con las personas en toda la empresa, debido a que se tendrá que conformar un equipo integrado por una persona que represente al área administrativa para avalar el proceso desde la perspectiva de su conocimiento general de la empresa; otro miembro deberá ser del área de recursos humanos como responsable de liderar el proyecto a nivel organizacional y le compete asesorar y acompañar a cada una de las áreas que van vinculándose al proyecto por ser el área responsable de los procesos que tienen que ver con las personas a nivel de toda la empresa; un tercer miembro será el jefe del área específica de la plaza a cubrir, por ser quien conoce a profundidad sus procesos específicos y por ende sus factores críticos, además de las características requeridas en las personas para garantizar un desempeño exitoso.

Hoy en día está difundiéndose mucho y dándosele mucha importancia a la admisión de personal por competencias; el término competencia, según la definición que hace Spencer y Spencer, se refiere a *“una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y a un desempeño superior en un trabajo o situación”* (Spencer & Spencer, 1993), citado en (Alles, 2008). Quiere decir que todas las personas tienen atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de una empresa.

De la definición mencionada, podemos destacar que las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener ese “no sé qué”, o esa cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra. Podemos decir que es individual en cuanto a que cada persona tiene sus propias competencias es decir, no son copiables e imitables.

Según la teoría de competencias, contribuye a que una empresa logre los objetivos organizacionales; en tal sentido, es conveniente involucrar a la empresa investigada, a redefinir su visión, misión, estructura, estrategias y procesos; acciones todas orientadas al logro de mayores niveles de competitividad y asegurar la supervivencia a largo plazo.

Por tanto, el problema a investigar es, ¿Cuál es la Propuesta más Adecuada Basada en Competencias que Mejore el Proceso de Admisión de Personal en una Empresa de Servicio de Transporte Terrestre de Carga Pesada, ubicada en el Norte del País?

El objetivo general de esta investigación es: **Elaborar una Adecuada Propuesta Basada en Competencias que Mejore el Proceso de Admisión de Personal en una Empresa de Servicio de Transporte Terrestre de Carga Pesada, ubicada en el Norte del País;** y sus objetivos específicos, son los siguientes: identificar los actuales criterios para el diseño de cargos, evaluar el actual proceso de reclutamiento y alcanzar una propuesta de mejora, evaluar el actual proceso de selección y alcanzar una propuesta de mejora; y evaluar el actual proceso de inducción y alcanzar una propuesta de mejora.

La responsabilidad de una empresa es la producción y distribución de bienes y servicios, pero también de responder a su ambiente y participación activa para

mejorar la calidad de vida de la comunidad. Tiene también la responsabilidad de propiciar un ambiente adecuado para el desempeño y satisfacción de sus recursos humanos, los cuales al ser seleccionados adecuadamente y con sensibilidad a sus actitudes, creencias y valores sociales serán los principales artífices del desarrollo de la empresa.

A través de nuestra investigación buscamos adaptar las teorías y modelos de admisión de personal por competencias aplicadas ya con gran éxito en algunas organizaciones y empresas diversas; en este caso, en LA EMPRESA, para que apliquen en forma adecuada estas técnicas y procesos de admisión de recursos humanos para el buen desempeño, optimizar recursos y alcanzar resultados satisfactorios.

Es de vital importancia enriquecer el proceso de admisión y selección de recursos humanos con estudios de personalidad, aptitudes, habilidades, sin dejar a un lado las necesidades de desarrollo y promoción de cada persona. El proceso de admisión de recursos humanos debe ser tomado en cuenta desde un punto de vista objetivo, por empresas de cualquier tamaño y giro, con estrategias de reclutamiento y señalando la importancia de contar con un programa permanente y sistemático de recursos humanos.

Las estrategias de reclutamiento pueden ser utilizadas por empresas que cuenten con un departamento de recursos humanos con especialistas en todos los aspectos, hasta empresas que sólo cuentan con un pequeño departamento encargado de dicha labor.

De la función de selección depende el desarrollo en todos los aspectos de la organización, ya que al integrar los recursos humanos apropiados a cada puesto se propiciará el avance coordinado de todos los departamentos y por ende el alcance de los objetivos proyectados.

Las características de las compañías que tienen resultados excelentes son: las que fomentan la autonomía administrativa y la habilidad empresarial dentro de ellas, obtienen productividad al prestar una administración estrecha a las necesidades de su personal, están impulsadas por una filosofía de compañerismo y valores, se concentran en el giro que conocen mejor, tienen una estructura de organización sencilla, sin enredos y con personal debidamente capacitado e integrado a su filosofía.

Consideramos necesario tomar en cuenta la teoría y lo que la empresa ejecuta en la práctica, para alcanzar una propuesta de mejora basada en competencias para el proceso de admisión en LA EMPRESA.

Este caso se enfoca principalmente en contrastar lo que desde hace muchos años se viene escribiendo en múltiples libros de diversos autores, respecto a los procedimientos más adecuados que existen para la admisión de personal. A la vez, identificar lo que se ha tomado de esta teoría, y lo que se ha ejecutado en la práctica. Esto con la finalidad de hacer una propuesta de mejora para dicho proceso que se ajuste más a las necesidades del Área de Recursos Humanos.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Problema.

Según la Guía de Orientación al Usuario del Transporte Terrestre (MINCETUR, 2009) en el país existen 45,839 empresas de transporte de carga registradas en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones; y el departamento de Lambayeque registra 2,561 empresas; podemos ver que el transporte terrestre de carga cumple un papel muy importante dentro de las cadenas de abastecimiento de las diversas actividades comerciales. Por tanto, se puede observar la creciente necesidad de las empresas por alcanzar mayor competitividad y deben ir adaptando sus procesos a estas nuevas necesidades planteándose nuevos desafíos dentro del sector.

Sobre el particular, existen escasas investigaciones que analicen las técnicas y procedimientos que se ejecutan para la admisión y selección de personal en las empresas dedicadas al servicio de transporte terrestre de carga pesada. Específicamente en el mercado nacional se carece de algún estudio al respecto.

Este antecedente nos llevó a analizar aspectos relacionados al origen de los Procesos de Admisión de Personal:

(Naranjo, 2012), menciona que a finales del siglo XIX y comienzos del XX, las empresas del sector privado delegaron la función de seleccionar al personal a un oficinista, que, al decir de algunos autores, fue el primer especialista de personal. Su labor se limitaba a supervisar y controlar un simple registro y nómina de personal. El primer departamento de personal instituido en Estados Unidos, en su moderna concepción, surgió en 1912; posteriormente, en 1915, se inició un programa de entrenamiento a nivel universitario para gerentes y empleados.

Agrega que, Chruden y Sherman (1992) comentan que “Al empezar la década de 1920, el campo de administración y personal se encontraba bien establecido y existía ya un departamento de personal en muchas de las compañías más grandes y en las organizaciones gubernamentales”. A partir de la primera década del siglo XX, en América Latina se iniciaron varios intentos por trasplantar las disposiciones del Servicio Civil de Estados Unidos, es necesario observar que en la mayoría de los países hispanoamericanos, donde por diversas circunstancias Estados Unidos ejerció su autoridad militar o civil, se legisló en el sentido de instituir sistemas de administración de personal público; tales sistemas, independientemente de desconocer los valores sociales, económicos y culturales de las naciones donde se aplicaron, no recibieron el debido respaldo de la opinión pública, lo cual los hizo inoperantes.

Precisa, que el verdadero avance de la administración de personal echó raíces a partir de 1930, cuando surgió la moderna concepción de relaciones humanas y de desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de la administración de personal; con ello nació el positivismo administrativo. Los países considerados como avanzados económica y socialmente han propiciado adecuados sistemas de personal, tanto en el sector privado como en el público; en cambio en otros países menos avanzados ha sucedido lo contrario: el inicio del desarrollo de las técnicas de personal aún no se ha producido, y prevalecen los métodos más arcaicos para el manejo de personal. Se considera que en época actual, en la que el conocimiento es la base fundamental de cualquier fuente de competitividad en las organizaciones, en los conceptos recientes del activo “hombre”, o más específicamente, su **talento** puesto al servicio de su organización, juega un papel estratégico fundamental. Las organizaciones para enfrentar los retos y dificultades se deben orientar hacia un enfoque sistémico y de carácter abierto, teniendo en cuenta el entorno irregular

que enfrenta hoy el mundo empresarial, debido al proceso de globalización neoliberal que envuelve a las empresas actualmente.

Concuerda también que la selección de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante diversas técnicas de divulgación y de selección, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exige. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más idóneos para satisfacer las necesidades de las empresas. Sin embargo, existen situaciones que no se terminan de comprender; en la actualidad se encuentran nuevos paradigmas de selección. Se puede ver los anuncios de selección de personal para observar diversos factores determinantes, o en algunos casos excluyentes, que conforman lo que se ha denominado la delgada "línea mortal del profesional"; apenas se lee una publicación y en forma inmediata salta a los ojos el perfil que demanda profesionales o técnicos no mayores de treinta y cinco años, con excelente presentación personal, buena apariencia física, o que sean egresados de determinados centros educativos, entre otros requisitos.

(Rivera, 2013), en su artículo De relaciones industriales a gestión y desarrollo humano, la evolución de la gestión de recursos humanos en el Perú; según su análisis enfocado en las empresas medianas y grandes; precisa, que el origen de la Unidad de Recursos Humanos en el Perú surge por mandato legal y no por iniciativa del sector privado con el nombre de Relaciones Industriales en enero de 1963 con la promulgación del Decreto Ley N° 14371 y su reglamento a través del Decreto Supremo N° 005 del 23 de abril de 1963; a partir de 1980 con la hiperinflación pasa a llamarse Administración de Personal el responsable debía contar con algunos estudios universitarios como Relaciones laborales aquí prima la estabilidad laboral absoluta y el incentivo perverso a la ineficiencia y la mediocridad . En la década del noventa cuando el Perú vivía una situación de terrorismo

había cambiado de denominación a Gestión de Recursos Humanos, el perfil del profesional exigía estudios universitarios en Psicología o Derecho, centrándose en la reducción de personal antiguo y nuevas formas de ejecutar los procesos de selección, de capacitación y otros. A partir del año 2000 se produce el gran cambio, denominándosele Gestión de Personas y el perfil del profesional del Área requería estudios universitarios en administración o ingeniería industrial, alineado con la estrategia del negocio y acompañar a la empresa en su crecimiento; a partir del 2010 a la fecha se le denomina Gestión y Desarrollo Humano, el perfil requiere un profesional con estudios de posgrado y empleados con experiencia en el negocio, sin embargo con la apertura del mercado y el crecimiento de la economía surgió la escasez de talento, la prohibición del despido arbitrario y la defensa de los derechos fundamentales; es por ello que la gestión de personas hoy en día se vuelve más relevante en el mundo empresarial peruano y las empresas deben contar con una gestión de Recursos Humanos más competitiva, para captar y retener talento. Por tanto, el gerente de Recursos Humanos debe asumir el reto de crear modelos de gestión a la medida de su empresa, conociendo lo que pasa en su empresa, con datos, midiendo y encuestando. Precisa que estos cambios son posibles si el responsable de Gestión y Desarrollo Humano está centrado en ofrecer las condiciones necesarias para lograr el mayor potencial y productividad de los empleados conjuntamente con sus pares, las decisiones de la gerencia general y el directorio que deben estar convencidos que solo la gente podrá hacer la diferencia hoy en el futuro de cada empresa.

El capital humano es muy importante para que las empresas funcionen, ya sea mediante el trabajo físico o intelectual, asimismo afectivo y social. La empresa debe atraer toda esta energía humana, captar talentos y conservarlos conforme la empresa evoluciona, tener en cuenta que las personas y las empresas, son dinámicas y cambiantes.

La empresa que quiere mantenerse vigente en el mercado busca identificar sus necesidades y cubrirlas. Para lo cual, es fundamental reunir al capital humano que le permita asegurar su continuidad como tal. El Reclutamiento es el proceso por medio del cual se descubre a los candidatos potenciales para cubrir las plazas actuales o que se hayan previsto para el normal funcionamiento de la empresa, ya sea que se utilice el reclutamiento interno o externo para elegir al candidato.

Las decisiones eficaces de selección busca entre los “candidatos” a los mejores profesionales según sus capacidades para cada puesto, cada actividad representa un paso en el proceso que tendrá como resultado una predicción: Las personas encargadas del proceso buscarán predecir si un aspirante logrará encajar con el perfil del puesto al que será asignado. Perfil, en este caso son los requisitos y competencias necesarias para cada puesto.

El estudio referido a Transporte de Carga en el Área Metropolitana de Lima y Callao, realizado por la Secretaría Técnica del Consejo de Transporte de Lima y Callao (MTC, 2007), da cuenta que el área metropolitana de Lima y Callao, ha incrementado sus actividades urbanas de manera acelerada desde aproximadamente la década de 1960 en adelante. Por tanto, el intercambio comercial entre ciudades requiere transportar bienes desde los lugares donde se producen hasta los puntos en que se consumen.

Precisa que, las actividades relacionadas con el movimiento de materiales desde el punto de origen hasta el punto de consumo representaron el 10 % del PBI.

En consecuencia consideramos que las empresas privadas que realizan el servicio de transportar estos bienes en todo el país y otras dedicadas a dar las facilidades para que nuestra economía se vuelva más eficiente, son

protagonistas de este desarrollo de los pueblos y por tanto, vienen orientando su implementación con recursos humanos que tengan un buen nivel de aptitudes y actitudes que propicien la diferenciación, realizando reclutamientos de personal cada vez con mayor esmero considerando los procesos que rigen en la actualidad para tal fin y capacitándolos para poder competir en el mercado.

Diversos estudios realizados así lo demuestran:

En su tesis de licenciatura sobre Proceso de Reclutamiento de Personal por Competencias Laborales para una Empresa de Transporte Pesado (Acevedo, 2012), precisa, que el objetivo principal es proporcionar los elementos técnicos para identificar a las personas con los conocimientos, habilidades y actitudes ideales para la naturaleza de la organización. Una de las conclusiones de esta investigación evidenció que no existen descriptores y perfiles de puestos formales, lo que contribuye, a la mala orientación sobre las funciones y actividades inherentes al puesto que ocupa cada colaborador, una de las consecuencias son la duplicidad de información, ambigüedad en la elaboración de las funciones, los colaboradores se enfocan en actividades operativas, entre otros. Así mismo, el proceso es empírico, la empresa no cuenta con instrumentos que establezcan criterios objetivos para la toma de decisiones al momento de contratar, tampoco con una base de datos de aspirantes, entre otros. **Recomienda:** Implementar la propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias laborales, para eliminar o minimizar la admisión de personas que no llenan las expectativas y requerimientos de la empresa. De igual forma, implementar los descriptores y perfiles de puestos como una guía para reclutar y seleccionar personal, y de esta manera enmarcar un panorama sobre: los requisitos del puesto y de la persona a ocupar cada plaza en mérito a las necesidades de la empresa. Precisa también, que el proceso de

reclutamiento y selección de personal sea evaluado, para verificar en forma anual de su eficacia o la necesidad de realizar alguna modificación.

En su estudio sobre Validación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en la Caja Sipán de la ciudad de Chiclayo (Chimoy, 2010), señala que el objetivo principal es validar la estructura del proceso de reclutamiento y selección de personal de la entidad financiera Caja Sipán de la ciudad de Chiclayo, revisar también las definiciones y modelos de estructuras que se han generado para conceptualizar este proceso; así mismo analizar las variables que han sido propuestas, diagnosticar los instrumentos y herramientas que utiliza Caja Sipán para este proceso, finalmente proponer mejoras. Los resultados obtenidos fueron que, Caja Sipán de acuerdo al puesto que desean cubrir aplica el reclutamiento interno y externo con algunas limitaciones o deficiencias que no son del todo objetivos. Para este caso la empresa debe tener un registro del perfil y diseño de puestos separados con una lista de candidatos (reclutamiento interno) o convocatoria (reclutamiento externo) para acelerar el proceso y reducir costos. Finalmente concluye que el proceso de reclutamiento y selección de personal tiene etapas específicas de acuerdo al rubro y constitución de la empresa. Recomienda incluir en el organigrama de la empresa el área de Dirección de Personal y contratar a un especialista encargado del área para no recargar al Jefe de Administración y Finanzas como lo ha venido haciendo.

(Arcas, Hernandez, & Rodríguez, 2013), Diagnóstico del Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal Administrativo de la Empresa RV. Rodovías de Venezuela C.A, San Antonio de los Altos – Estado Miranda. En esta investigación los autores concluyen que la empresa no cuenta con el personal competente que pueda captar y elegir al personal idóneo para ocupar un puesto vacante dentro de la misma y que no se aplica la técnica de selección adecuada. De igual forma, respecto a las fortalezas y

debilidades del personal encargado del proceso de reclutamiento y selección del personal, se puede inferir que este proceso es dirigido por un contador, que no cuentan con un manual descriptivo de cargos, donde se especifiquen las tareas, funciones y obligaciones de cada uno de ellos; deficiencia en la estructura organizativa, ambiente laboral inadecuado, no posee suficientes equipos de computación, teniendo como única fortaleza la cancelación de un bono adicional. Precisan, que el Reclutamiento y Selección de Personal es uno de los subsistemas más importantes de una empresa porque es donde se selecciona al personal capacitado que va a llevar a la empresa al éxito o al fracaso y por ser el que inicia las funciones de los demás subsistemas. Por tanto los responsables deben poseer las habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar un buen proceso que garantice el éxito para la empresa.

(Polanco, 2006), en selección de personal basada en competencias laborales caso: Almacenes Magno Mercantil, S.A. Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas. Dice que como resultado de la investigación se definieron las familias de puestos y las competencias laborales genéricas y específicas, las que facilitaron establecer un marco de referencia para el proceso de selección de personal. Este proceso se apoyó en las competencias definidas por la organización y las establecidas con el análisis funcional a partir de la determinación de las competencias clave. El producto final de la investigación, lo constituye el manual de selección de personal basado en competencias laborales para Almacenes Magno Mercantil, S. A., el cual se presenta como una propuesta final para ser implementada por la empresa.

(Leal, 2011), en Análisis Comparativo de Métodos de Reclutamiento y Selección de Personal – Universidad Autónoma de Nuevo León. Como resultado de esta investigación precisa que dentro de lo más destacable que se puede concluir de la elaboración de la presente tesis es que el área

de reclutamiento y selección de personal está dando pasos agigantados hacia una etapa de modernización y actualización de los métodos que permitirán un mejor aprovechamiento de los recursos humanos con que cuentan las compañías. La tendencia a seguir por parte del área de reclutamiento y selección es que toda la papelería (solicitud, currículum vitae, etc.) desaparezca o sea desechada y se tenga todo automatizado, es decir, en medios electrónicos (computadoras). Incluso en algunas de las compañías se utilizan computadoras con una cámara digital donde se captura la información de la persona y se facilita el proceso de búsqueda para seleccionar a la persona adecuada a las necesidades de la compañía. La bolsa de trabajo interna sigue siendo la fuente de reclutamiento más utilizada por las compañías, ya que buscan promover al personal que ya tiene tiempo dentro de la empresa, en caso dado de no encontrar a la persona adecuada al puesto específico, la compañía en ocasiones tiene relaciones con una empresa especializada en reclutar y seleccionar gente, siendo ésta de gran utilidad para la compañía. También el Internet está utilizándose para adquirir nuevos prospectos para las empresas, ya que muchas personas en la actualidad dejan su currículum con todos sus datos profesionales dentro del Internet, para que sean visualizados por los usuarios de la red, especialmente por las personas del área de reclutamiento y selección de personal. En las entrevistas observaron que las personas que se encuentran en el área de reclutamiento y selección en su mayoría son Licenciados en Administración de Empresas y en menor cantidad están los Psicólogos o Licenciados en Psicología, se puede resumir que estos últimos son los profesionales más adecuados para llevar a cabo la función de selección de personal, ya que durante el proceso de selección pueden detectar factores de personalidad, de motivación, capacidades intelectuales y de adaptación, que sólo un psicólogo puede distinguir con claridad. Consideran también que la formación de los empleados permite la renovación de la empresa, aunque la catalogan como muy cara y no la llevan a buen término por falta de recursos

económicos. De igual manera que no todas las personas tienen la misma capacidad de aprendizaje, por tanto se debe crear grupos de personas que intelectualmente sean parecidas. El proceso de selección y de formación está relacionado continuamente y deben ir en conjunto a la capacidad de adaptación de la empresa al mercado en el que trabaja.

Como se precisa en el estudio anterior, en la actualidad el internet está contribuyendo como medio de búsqueda de capital humano, mediante las redes sociales Facebook, LinkedIn y otras de conexión social, vemos que las bolsas de trabajo en Internet se han popularizado velozmente al exponer una variedad de talentos o perfiles de candidatos en la Web con diversas ventajas tanto para quienes buscan empleo como para quienes requieren perfiles idóneos para cubrir las vacantes de las empresas. Esta modalidad permite agilizar los procesos de selección.

Por otra parte, la nueva tendencia de las redes sociales hoy, para los procesos de selección de personal, es mediante las “recomendaciones” que son el factor clave para automatizar la búsqueda y pueden ayudar a conocer sobre la vida de los postulantes y pueden acortar el proceso, así lo considera el Director de Estrategia Oracle en América Latina, cuando menciona que la “recomendación” de las personas que ya trabajan en la empresa, funciona como una red social privada, que se conecta a otras públicas. Señala que busca que sus empleados actúen como sus reclutadores “reclutando a un talento que conozcan, en quien confían y validaron” (Meza, 2013).

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Proceso de Admisión

Según (Chiavenato, 1994), *la admisión de un empleado generalmente se hace con base a la firma de un contrato individual de trabajo*. El contrato de trabajo es una relación que se establece entre el empleado (sea de oficina, operario de fábrica o cualquier tipo de trabajador) y la empresa (sea mediante el patrón, director o administrador delegado). El contrato individual de trabajo establece una relación de empleo entre ambos sujetos (patrón y empleado) por plazo determinado o indeterminado, o sea, con duración prefijada o no. En realidad se espera siempre que las relaciones entre empleado y empresa sean duraderas y que persistan hasta la jubilación de éste.

2.2.2 Proceso de Selección.

Para (Alles, 2006), *la selección de candidatos debe hacerse en todos los casos, con relación al perfil requerido por el puesto*. Por tanto, deben definirse todos los requisitos que la función plantea: los excluyentes y los no excluyentes. Una correcta división de estos requisitos será clave en las etapas posteriores del proceso de selección. Si la empresa trabaja bajo un esquema de gestión por competencias, deberá definir cuáles son las competencias requeridas para el puesto.

Según (Chiavenato, 1994), *la selección de personal es, al mismo tiempo, una comparación y una elección*. Y para que pueda ser científica, necesita basarse en las características que el cargo vacante exige de su futuro ocupante. Es lo que llamaremos las exigencias del cargo o descripción de puesto. Así el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado. A continuación, se compara cada candidato con las exigencias del cargo y se escoge el candidato más adecuado de acuerdo con estas exigencias.

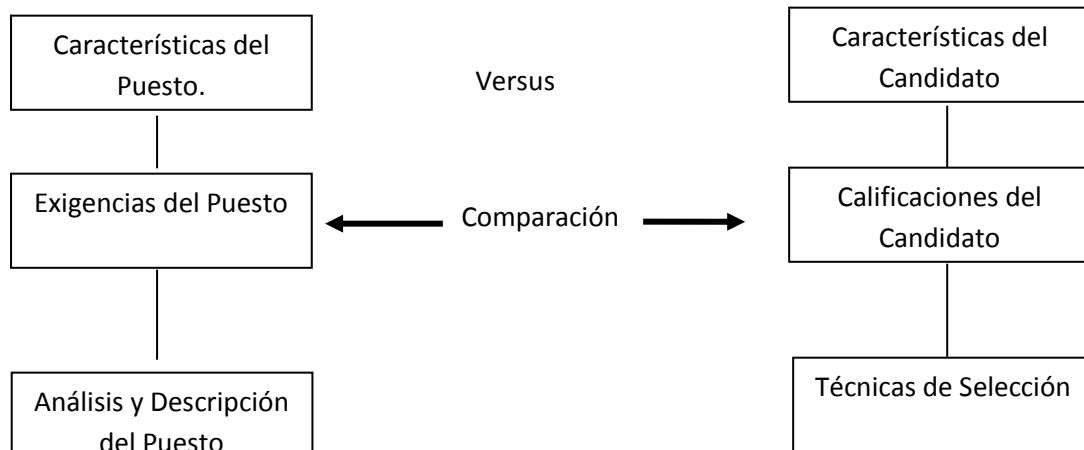


Figura 1. La Selección de Personal como una Comparación.

una 1. La selección de personal como una comparación.

Fuente: Chiavenato, I.

Así, la selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados, el que presente las cualidades o calificaciones más adecuadas para el cargo vacante. En este sentido, la selección de personal es una responsabilidad de línea y una función de staff. La selección de personal es una función de staff, pues las técnicas de selección las aplica el organismo de reclutamiento y selección, como una prestación de servicios a los diversos organismos de la empresa. Pero el organismo de reclutamiento y selección sólo presta los servicios de aplicación de las técnicas de selección y recomienda candidatos al jefe del organismo solicitante. Así, la selección de personal es también una responsabilidad de línea, porque quien hace la elección del candidato es el propio jefe del organismo solicitante, a quien corresponde la decisión final sobre el asunto, o sea, la decisión de línea.

Con todos estos ingredientes, podemos decir que el moderno concepto de selección de personal es el siguiente: la selección es una comparación y

una elección de candidatos, lo que involucra una función de staff y una responsabilidad de línea. El organismo de staff presta los servicios de aplicación de las técnicas de selección mediante la comparación de los candidatos, y la jefatura del organismo solicitante procede a la elección final de los candidatos recomendados.

2.2.2.1. Finalidad e Importancia de la Selección de Personal

La finalidad de la selección de personal es escoger a los candidatos más adecuados para los cargos de la empresa. No siempre el candidato más adecuado es aquel que posee las mejores calificaciones. La adecuación de un candidato a un determinado cargo requiere las calificaciones exactas, ni más, ni menos. Un candidato con calificaciones elevadas sería indicado para un cargo más alto, pues difícilmente se adaptaría a un cargo que poco exigiese de su repertorio y en el que le pagasen menos de lo que realmente merece. La selección de personal cumple su finalidad cuando coloca en los cargos de la empresa a los ocupantes adecuados a sus necesidades y que pueden, a medida que adquieren mayores conocimientos y habilidades, ser promovidos a cargos más elevados que exigen esos mayores conocimientos y habilidades.

La importancia de la selección de personal puede ser visualizada desde dos aspectos diferentes. La selección es importante para la empresa en la medida en que la provee de las personas con las calificaciones adecuadas para su funcionamiento. Esto significa las siguientes ventajas: personas adecuadas a los cargos exigen menor capacitación, menor tiempo de adaptación y proporcionan mayor productividad y eficiencia.

Por otro lado, la selección de personal es importante para las personas en la medida que les provee el cargo más adecuado de acuerdo con sus características personales. Esto significa las siguientes ventajas: personas

más satisfechas con su trabajo, más compenetradas con la empresa y que permanecen en ella por más tiempo.

2.2.2.2. Técnicas de Selección de Personal

Para ser científica, la selección debe basarse en técnicas. Las técnicas de selección son medios con las cuales se busca información sobre el candidato y sus características personales, en otras palabras, las técnicas de selección tienden a proveer información objetiva sobre las calificaciones y características de los candidatos, que demandarían mucho tiempo para ser obtenidas mediante simple observación de su actividad cotidiana. Las técnicas de selección buscan proporcionar una rápida muestra de comportamiento de los candidatos, un conjunto de informaciones que puede ser profundo y necesario, lo cual depende de la calidad de las técnicas y de los profesionales que las utilizan. Por tanto, muchas técnicas de selección solamente pueden aplicarlas psicólogos que evalúan sus resultados.

Las técnicas de selección pueden ser clasificadas en: entrevista de selección, pruebas de conocimientos o capacidades, pruebas psicométricas y técnicas de simulación.

Veamos rápidamente cada una de estas técnicas de selección:

a) Entrevista de Selección

Es la técnica de selección más utilizada y conocida. Consiste en efectuar preguntas previamente programadas para el candidato y anotar sus respuestas o parte de ellas. Las preguntas (acciones o entradas) provocan respuestas (reacciones o salidas) que ayudan a conocer mejor al candidato, ya sea en cuanto a las características personales o en cuanto a sus conocimientos y experiencias.

La entrevista debe realizarse con un objetivo: saber si el candidato es apto para el cargo vacante.

La entrevista es la técnica de selección más imprecisa y subjetiva. Imprecisa, porque casi siempre la entrevista evalúa la adaptación al cargo de manera muy vaga. Subjetiva, porque es influenciada por preferencias personales o por prejuicios inconscientes del entrevistador.

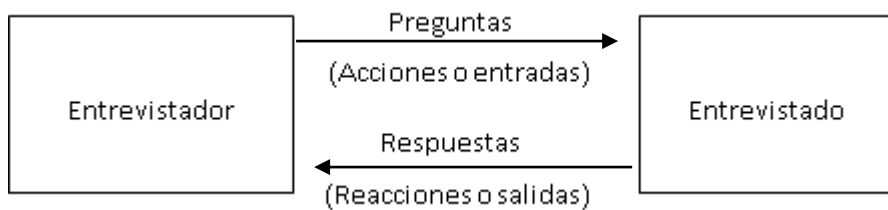


Figura 2. La Entrevista como una Técnica de Selección de Personal.

Fuente: Chiavenato, I.

b) Pruebas de conocimiento o capacidad

Las pruebas de conocimiento o de capacidad son pruebas de selección que buscan medir conocimientos o habilidades de los candidatos con base en preguntas escritas, las cuales requieren respuestas escritas. Como el propio nombre lo indica, pueden ser organizadas para evaluar conocimientos exigidos por el cargo o para evaluar capacidad y habilidades.

c) Test Psicométricos

Permiten la evaluación psicológica o psicométrica de los candidatos, son test o pruebas objetivas que pretenden evaluar las aptitudes de las personas. Aptitudes son rasgos innatos (y por lo tanto, transmitidos hereditariamente) que las personas poseen y que cuando son descubiertos pueden ser transformados en habilidades o capacidades personales.

Una aptitud significa una predisposición, una potencialidad para aprender alguna habilidad o capacidad específica.

d) Técnicas de Simulación

Simular significa representar alguna cosa, es decir, imaginarse una situación real. La principal técnica de simulación es la dramatización, en la cual varios candidatos desempeñan papeles en donde simulan situaciones reales que el aspirante al cargo deberá representar, un psicólogo acompaña el juego y evalúa el desempeño de cada candidato y su adecuación al papel.

2.2.2.3. Fases de la Selección de Personal

La selección de personal funciona como una secuencia de fases que deberán superar los candidatos: primero la entrevista inicial, después las pruebas de conocimientos o capacidad, los test psicométricos y por último, la entrevista final. El candidato que es reprobado en cualquiera de esas fases es rechazado. Los candidatos aprobados en todas las etapas, son recomendados al jefe del organismo solicitante, que deberá decidirse por uno de ellos. Algunos jefes entrevistan a los candidatos aprobados en la selección y los someten a pruebas en la sección en que se desempeñarán, para poder juzgar mejor y ejercer su autoridad de línea al tomar decisiones.

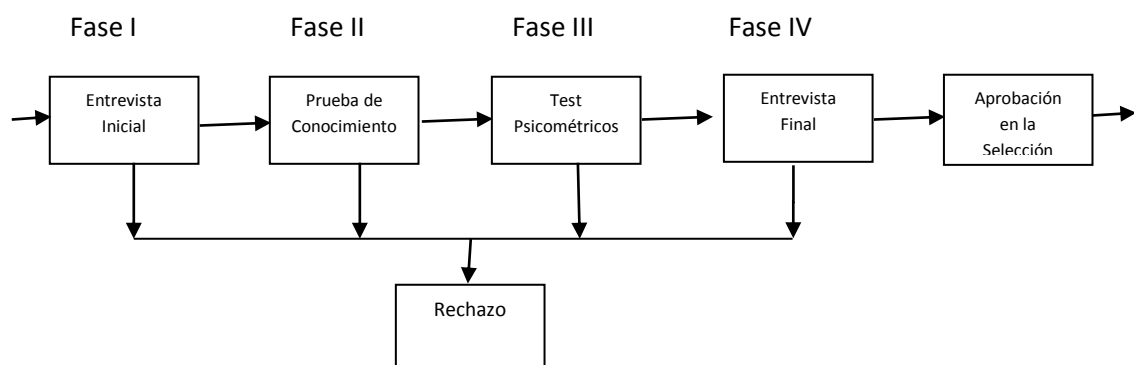


Figura 3. La Selección como Proceso de Fases que Deben Superar los Candidatos.

Fuente: Chiavenato, I.

2.2.2.4. Evaluación de los Resultados de la Selección.

Una buena selección de personal proporciona los siguientes resultados que pueden ser evaluados con el transcurso del tiempo:

a) La selección permite la adaptación del hombre al cargo y, como consecuencia, la satisfacción del personal con su empleo y la satisfacción de la empresa con su personal.

b) La selección permite rapidez en la integración y ajuste del nuevo empleado a su cargo.

c) La selección proporciona mayor estabilidad y reducción de la rotación del personal (turnover). Rotación de personal significa las desconexiones que provoca la necesidad de admisiones de personal.

d) La selección permite mayor rendimiento y productividad del personal por su capacidad para el cargo.

e) La selección permite reducir el ausentismo del personal. Ausentismo es la cantidad de faltas y, por ende, retraso en el trabajo, y está directamente relacionado con la insatisfacción laboral.

f) La selección permite mejorar las relaciones humanas en el trabajo. Todas las empresas sean grandes, medianas o pequeñas, jamás dejan de hacer selección de personal, debido al hecho de que son actividades muy interrelacionadas, generalmente el reclutamiento y la selección las realiza un solo organismo, denominado reclutamiento y selección de personal.

2.2.3. Proceso de Inducción

Según (Alles, 2006), el tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y debe fijarse una política. Cada compañía puede hacerlo en forma diferente, según su estilo, más o menos sofisticado, extenso, ipero debe existir!, esa es la clave.

El seguimiento del ingresante puede darse con llamadas o reuniones periódicas para saber cómo se siente. Si se han cumplido sus expectativas al ingresar a la empresa, etc.

2.2.4. Competencias Laborales

(Alles, 2006), considera que la mayoría de las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarias para un desempeño adecuado.

Todas las personas tienen un conjunto de competencias y de conocimientos. Las competencias pueden ser adquiridas o innatas, y definen el perfil de cada persona respecto de las actividades que podría realizar.

El término *competencia* hace referencia a características de personalidad, ocurridas por comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

2.2.4.1. Clasificación de las Competencias

Son cinco los principales tipos de competencia según Spenser & Spenser, 1993, citado en (Alles, 2008):

- **Motivación.**- Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
- **Características.**- Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones más complejas”.

Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

- **Concepto Propio o Concepto de uno Mismo.**- Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñaran en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.
- **Conocimientos.**- La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- **Habilidad.**- La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

Estos autores introducen el “Modelo de iceberg”, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este

esquema las competencias son centrales y superficiales (entiéndase superficial por estar en la superficie).

Modelo de Iceberg



Figura 4. Modelo de Iceberg.

Fuente: Spencer & Spencer.

En síntesis, para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

Competencias de Logro y Acción

- Orientación al logro
- Preocupación por el orden, calidad y precisión
- Iniciativa
- Búsqueda de información.

Competencias de Ayuda y Servicio

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente.

Competencias de Influencia

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional.

Competencias Gerenciales

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo.

Competencias Cognoscitivas

- Pensamiento analítico
- Razonamiento conceptual
- Experiencia técnica / profesional / de dirección.

Competencias de Eficacia Personal

- Autocontrol

- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad.

Por otra parte la autora francesa, Levy-Leboyer, 2000, citado en (Alles, 2008), resume las competencias de la siguiente manera.

“Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada”.

“Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente, en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”.

“Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas”

La misma autora presenta un listado de **competencias universales para los cuadros superiores:**

- Presentación oral
- Comunicación oral y escrita
- Análisis y comprensión de problemas de la organización y fuera de su organización
- Planificación y organización
- Delegación y control
- Desarrollo de sus subordinados
- Sensibilidad y autoridad sobre individuos y grupos
- Tenacidad, negociación y vocación para el análisis

- Sentido común y creatividad
- Toma de riesgos y decisión
- Conocimiento técnicos y profesionales
- Energía, iniciativa, tolerancia al estrés, adaptabilidad, independencia, motivación.
- Apertura a otros intereses

Precisa también, que *“las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación”*. En otras palabras, así como las competencias son la base y son muy importantes para un individuo, también lo son para la empresa.

Las competencias individuales son propiedad del individuo. Las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la empresa. De todos modos los diferentes autores coinciden en que la supervivencia de las empresas depende de su capacidad para crear conocimientos en sus recursos humanos y utilizarlos.

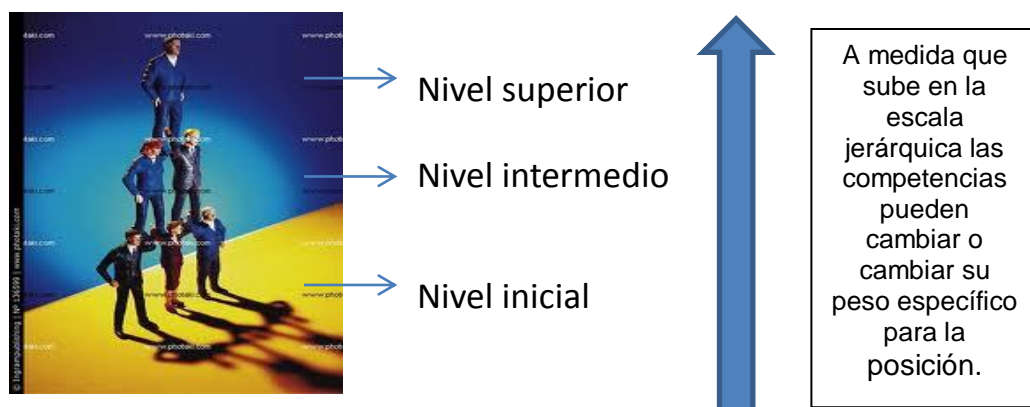
Jolis, 1998, citado en (Alles, 2008), considera que las competencias se correlacionan entre sí y se dividen en:

- a) **Competencias teóricas.** Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
- b) **Competencias prácticas.** Por ejemplo: traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos en calidad.
- c) **Competencias sociales.** Por ejemplo: lograr que trabaje en equipo o capacidad para relacionarse.

- d) **Competencia del conocimiento.** (combinar y resolver). Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

2.2.4.2. Evolución de las Competencias según los Niveles Jerárquicos.

(Alles, 2008), considera que a medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias



pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias.

Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ella lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de

Figura 5. Evolución de las Competencias según los Niveles Jerárquicos.

una misma organización y varía en las personas que la detentan.

Fuente: Alles, M.

2.2.4.3. Pasos Necesarios de un Sistema de Gestión por Competencias.

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir la visión de la empresa: hacia dónde vamos; los objetivos y la misión: que hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos:

- Definir visión y misión.

- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

2.3. Definición de Términos Básicos

2.3.1. Proceso de Admisión

Según Chiavenato, I. (1994) la admisión de un empleado generalmente se hace con base en la firma de un contrato, quiere decir, que se establece una relación entre el empleado y la empresa, con duración prefijada o no, con la esperanza que las relaciones empleado-empresa sean duraderas y persistan hasta la jubilación de éste.

2.3.2. Diseño de Cargos

Según (Werther & Keith, 1996), considera que la función de los departamentos de personal es ayudar a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, los especialistas en personal deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos.

Para Chiavenato, I. (1994), comprende: la Descripción del Puesto, que se refiere al nombre del cargo, la división o departamento, las funciones, tareas o responsabilidades; y el Análisis del Puesto, se refiere a los requisitos que el ocupante deberá poseer para ejecutar las tareas exigidas por el puesto.

2.3.3. Reclutamiento

Para (Alles, 2006), el reclutamiento es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. Es la base para la etapa siguiente.

2.3.4. Proceso de Selección

(Alles, 2006), considera que es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil.

Los candidatos pueden ser personas desempleadas o, por el contrario, pueden tener empleo, en la misma organización o en otras empresas.

2.3.5. Proceso Inducción

(Alles, 2006), afirma que la inducción es otro hito importante en la relación del empleado con la organización y debe ser planeada con anticipación. Los elementos a utilizar pueden ser diferentes, el manual debe contener como mínimo: visión y misión de la compañía, organigrama, operaciones y productos principales, aspectos geográficos, políticas, normas internas, costumbres, y toda aquella información general sobre la empresa. La información particular sobre el puesto la dará el sector específico donde el candidato se incorpora.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Diseño de Investigación

Dado que el objetivo principal es determinar cuál es la propuesta basada en competencias que mejore el proceso de admisión de personal en LA EMPRESA, aplicaremos una investigación descriptiva porque detallaremos los hechos tal como fueron obtenidos; es cualitativa porque se recogerá la percepción de los colaboradores mediante encuestas y entrevistas, permitiéndonos de esta manera reunir los datos e información necesaria; y cuantitativa porque se examinarán y medirán las opiniones en forma numérica mediante la escala de Likert.

3.2. Población, muestra y muestreo.

3.2.1. Población:

La población en el caso particular de esta investigación está representada por todo el personal gerentes, supervisores y colaboradores que trabajan en LA EMPRESA.

Según lo mencionado, para el estudio, se asume, que se trata de una población finita.

En este sentido se puede decir que la población de esta investigación es en función de los 34 trabajadores.

3.2.2. Muestra y Muestreo

El análisis estadístico, se basará en una población de trabajadores, cuya muestra a estudiar es de 34 colaboradores de LA EMPRESA que realizan labores administrativas.

3.3. Identificación y Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	SUB INDICADOR
PROCESO DE ADMISIÓN	Diseño de Cargos	- Descripción del Cargo	Funciones
			Tareas
			Responsabilidades
		- Análisis de Cargos	Perfil
			Puesto, conocimiento
			Habilidades
	Proceso de Reclutamiento	- Medios de Reclutamiento	Escritos, radio, tv. y redes sociales
			Externos e Internos
		- Personas	Área de personal
			Órganos de Línea
	Proceso de Selección	- Pruebas de Selección. - Método.	Conocimientos
			Psicológicos
			Psicotécnicos
			Psicométricos
			Simulación
	Proceso de Inducción	- Programa	Socialización
Capacitación			
Entrenamiento			

3.4. Métodos.

En principio se realiza un reconocimiento físico, referencial y de observación en las instalaciones de LA EMPRESA

Luego se realiza una entrevista, la cual estará dirigida al responsable del Área de Recursos Humanos de LA EMPRESA, con la finalidad de conocer sobre los procesos de admisión de personal en la empresa.

Paralelo a ello, se realiza una encuesta de aspectos generales, dirigida a todos los trabajadores de LA EMPRESA para conocer con mayor precisión la situación actual de la empresa respecto al desarrollo de los procesos para la admisión de personal; y otra específica de competencias por niveles jerárquicos.

3.4.1. Recolección de Datos

Para la presente investigación descriptiva empleamos dos tipos de recolección de información:

- **Primaria:** entrevistas y encuestas, mediante un formato estandarizado de preguntas, donde el informante reporta sus respuestas por escrito.
- **Secundaria:** libros, web, tesis, artículos, noticias, etc. Esta investigación documental fue un factor importante para el desarrollo de la investigación por cuanto proporciona los fundamentos teóricos necesarios para comprender el tema a indagar.

3.4.2. Procesamiento y Análisis

La realización del procesamiento de los datos será a través de un computador, procesando los resultados de las encuestas con el programa Microsoft Office Excel.

Para la consecuente interpretación de los datos utilizaremos la estadística descriptiva, usaremos cuadros y gráficos, que serán interpretados en función de los objetivos de la presente investigación.

IV. RESULTADOS

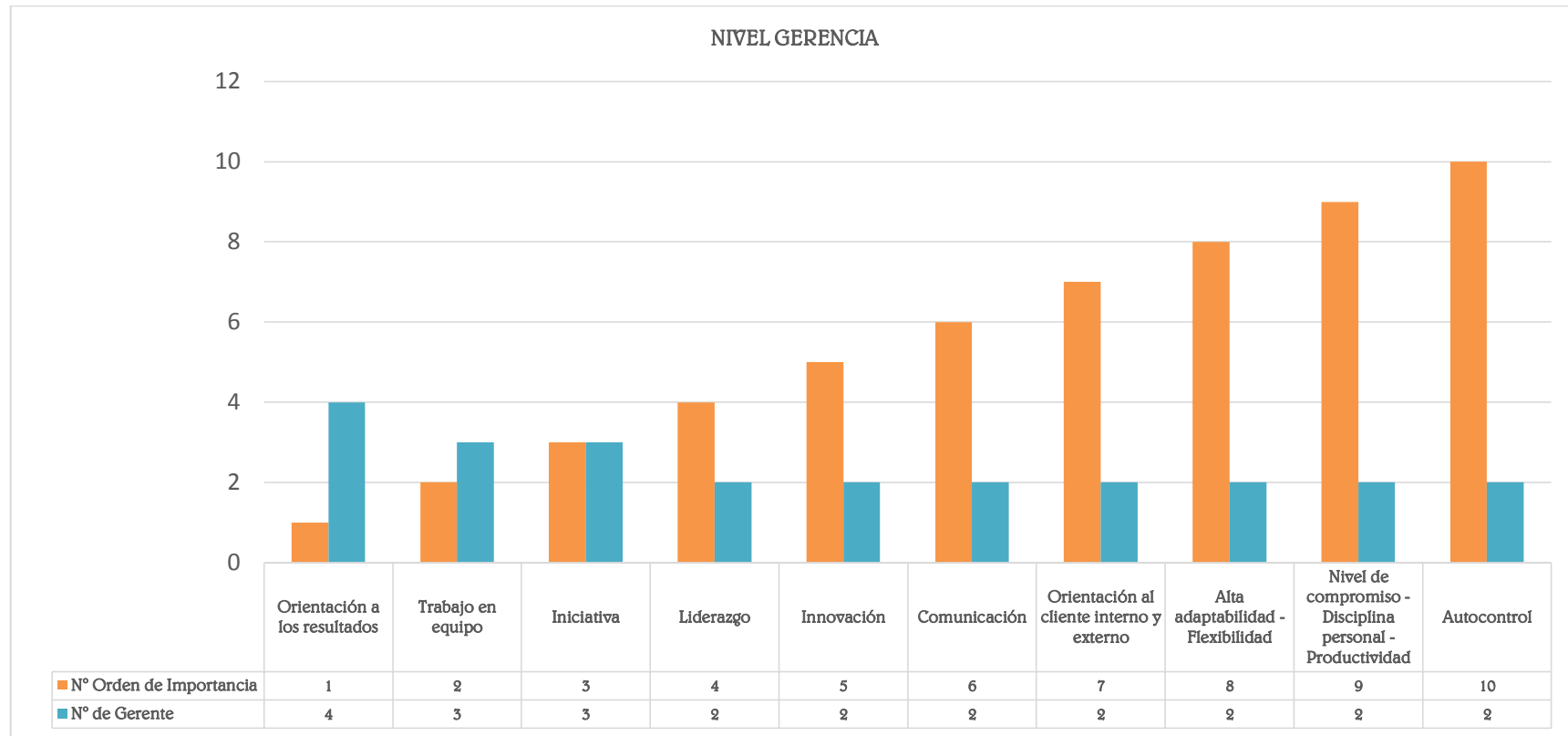


Gráfico 1. Competencias Nivel Gerencial

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta.

Tal como se muestra en el gráfico N° 1, los gerentes de LA EMPRESA, consideran que las competencias que aplican a la empresa por orden de importancia son las siguientes: orientación por resultados, trabajo en equipo e iniciativa.

Para los gerentes, la competencia "orientación a los resultados" es de primordial importancia para encaminar los procesos al logro de lo que se espera.

Consideramos, que el nivel gerencial orienta las actividades de la empresa hacia los resultados que se deben lograr, comparándola con un menor ponderado a la comunicación, innovación y autocontrol. Competencias que deben ir a la par con la primera para garantizar un alto nivel de rendimiento en la consecución de los resultados esperados.

También es de vital importancia que los gerentes mantengan una comunicación fluida con los colaboradores del nivel ejecutivo para expresar ideas o escuchar aspectos positivos y objetivos para la buena marcha de la organización, quienes a su vez transmiten estos aportes a los colaboradores del nivel inicial.

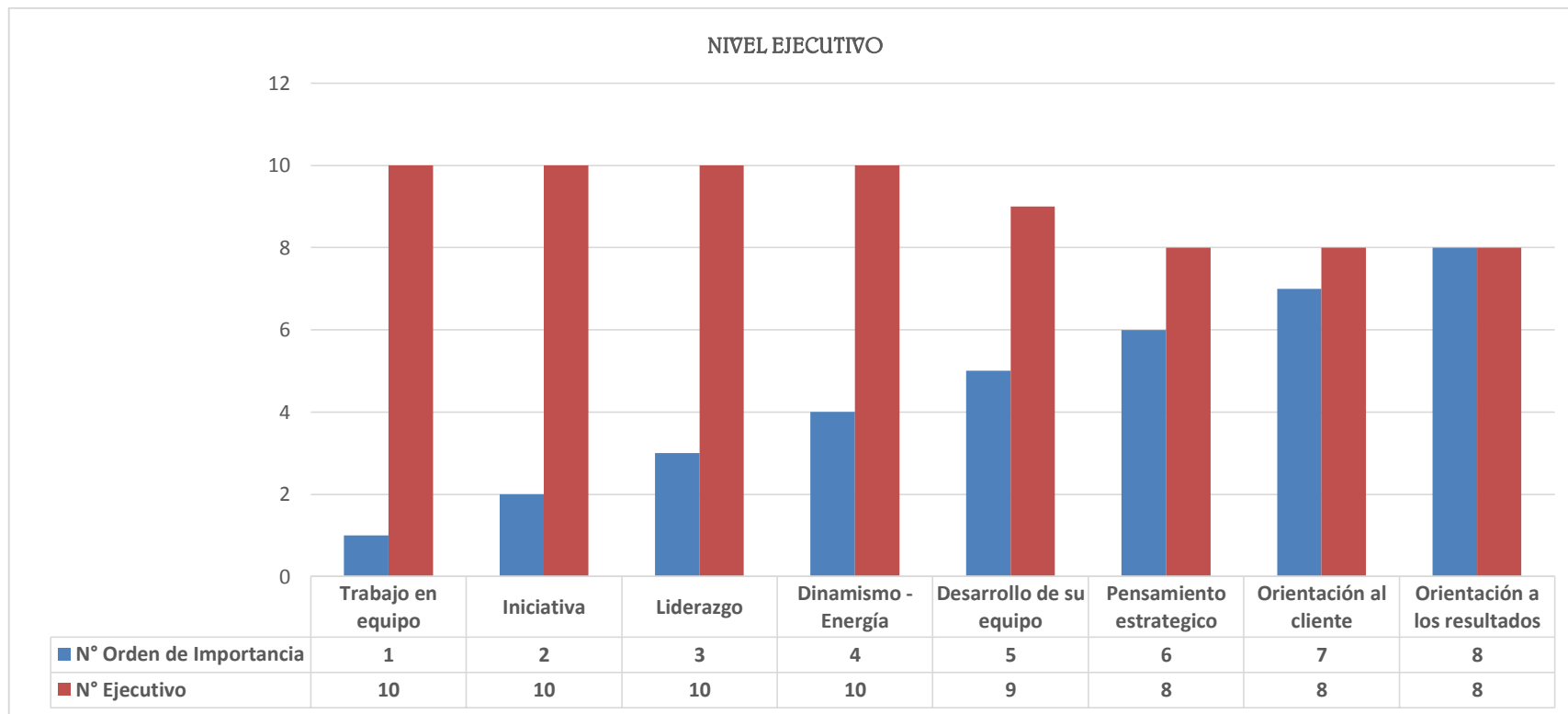


Gráfico 2. Competencias Nivel Ejecutivo

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta.

Según se observa en el gráfico 2, los resultados reflejaron que los supervisores de LA EMPRESA, consideran que las competencias que aplicarían a la empresa por orden de importancia son las siguientes: trabajo en equipo, liderazgo e iniciativa.

Los supervisores creen que la competencia “trabajo en equipo” es de primordial importancia para alcanzar una meta común.

Consideramos que los supervisores aspiran al “trabajo en equipo” sin tener en cuenta la orientación hacia los resultados que muestra un ponderado menor.

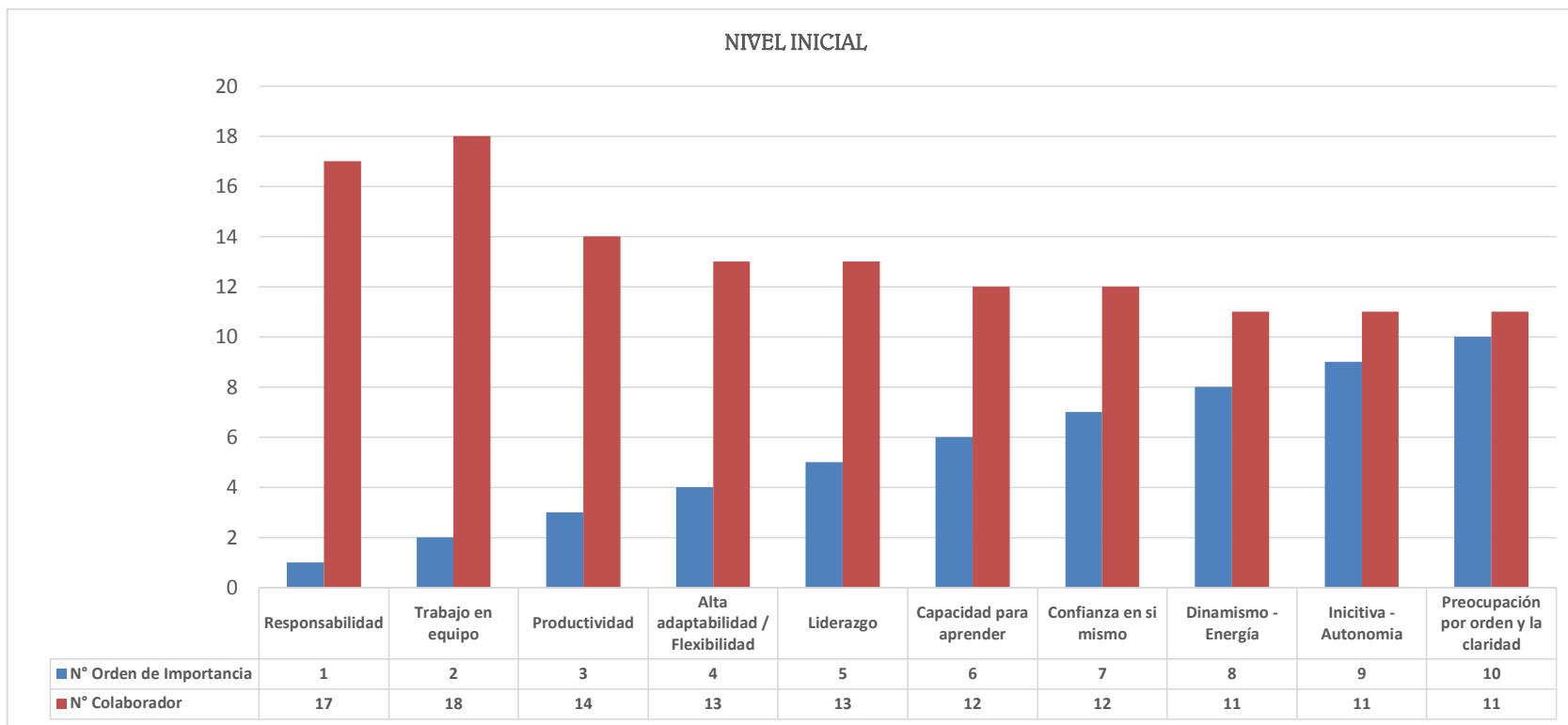


Gráfico 3. Competencias Nivel Inicial

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta.

Los resultados que muestra el gráfico N° 3, se refieren a los colaboradores de LA EMPRESA, que consideran que las competencias que deberían desarrollar en su empresa por orden de mayor importancia son las siguientes: responsabilidad, trabajo en equipo, productividad.

Con estos resultados los colaboradores consideran que la “responsabilidad” es de primordial importancia para alcanzar los objetivos de la empresa.

Consideramos que los colaboradores orientan sus actividades en base a la responsabilidad que cada uno debe mostrar en su desenvolvimiento diario, relegando lo que es iniciativa y autonomía.

Estos resultados nos reflejaron que los gerentes de LA EMPRESA, consideran como muy importante y por ende para la empresa, el desarrollo de la competencia “Orientación a los Resultados” de igual manera el nivel de ejecutivos a la competencia “Trabajo en Equipo” y por su parte el grupo de colaboradores “La Responsabilidad, El trabajo en Equipo y Productividad”. Creemos que si estas competencias se correlacionan entre sí se formaría un gran equipo de trabajo con el que la empresa tendría garantizado su posicionamiento en el mercado.

Producto de la entrevista realizada al Gerente de Recursos Humanos de LA EMPRESA, concluye que quien diseña los cargos que tiene la empresa es la Gerencia de Recursos Humanos y se realiza de acuerdo a la necesidad de cada área, de igual manera cuentan con un manual de organización y funciones (MOF) que ha sido propuesto a mediados del 2013.

Por lo tanto, los colaboradores tienen un conocimiento parcial de sus funciones que están consignadas en dicho documento técnico normativo, cuentan con perfiles establecidos para cada cargo pero como una propuesta.

En lo que corresponde a los medios de reclutamiento de personal que utiliza la empresa, dicho gerente manifestó que los más utilizados son los volantes y vía on line, siendo el cargo de mayor oferta de empleo en el mercado laboral el de conductor, debido a la rotación de personal y en la parte administrativa los de call center, por el mismo motivo. Siendo el medio de reclutamiento más utilizado el de recomendación y volantes.

Respecto a la técnica de selección de personal que más utiliza la empresa para el nivel gerencial así como para supervisores es de entrevista, pruebas de conocimientos o capacidad, test psicométricos; y en el caso de los colaboradores, adicional a las ya mencionadas, la prueba escrita de acuerdo al área.

El proceso de selección de personal lo realiza el área de Recursos Humanos, el Gerente de esta dependencia piensa que la mejora a incorporarse en el proceso de selección de personal para su empresa es la entrevista con el jefe del área que requiere al personal y la evaluación psicológica se realice el mismo día de la entrevista, en consideración al aspirante.

Asimismo, señala que en cuanto al proceso de inducción del nuevo empleado, esta se inicia en la oficina de Recursos Humanos con la presentación del trabajador por el gerente hacia el jefe de la oficina que hizo el requerimiento de personal en la cual será capacitado por el trabajador saliente si es para reemplazarlo o por parte de quien designe el jefe de la oficina, en las labores que asumirá a partir de la fecha, esta capacitación se realiza por el lapso de quince días. En la parte social es presentado primeramente a los colaboradores del área, luego a los de las demás áreas de la empresa.

En resumen, precisa que la inducción se realiza de manera personalizada y en forma interna.

Los resultados de la investigación aplicada con la encuesta a todos los colaboradores de LA EMPRESA, nos arrojó lo siguiente:

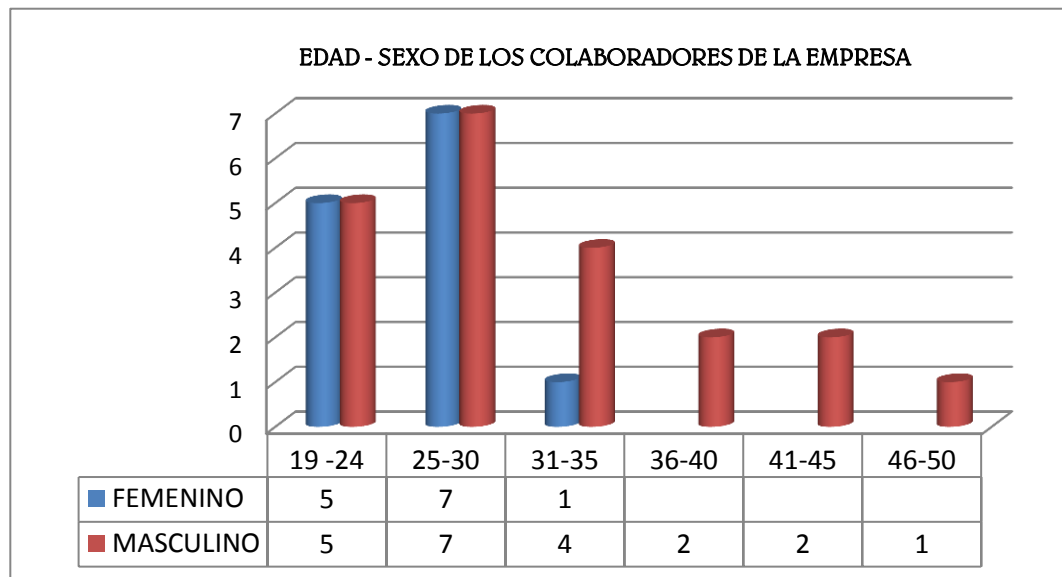


Gráfico 4. Edad y Sexo de los Colaboradores

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta.

Estos datos reflejados en el gráfico N° 4, nos muestran la población de los colaboradores de LA EMPRESA, en edad y sexo.

Según el estudio realizado muestra que la edad predominante de los colaboradores de LA EMPRESA, está en el rango de 25 a 30 años de edad en ambos sexos.

Se puede apreciar que la población laboral de la empresa es joven en gran porcentaje y predomina el sexo masculino.

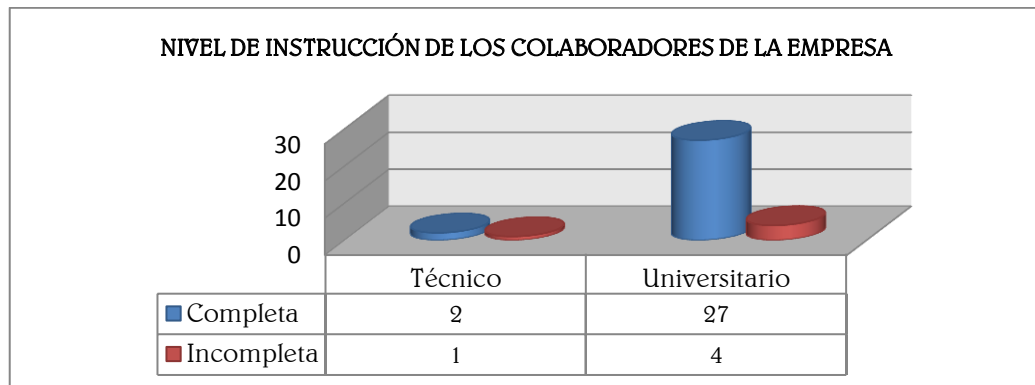


Gráfico 5. Nivel de Instrucción de los Colaboradores

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta.

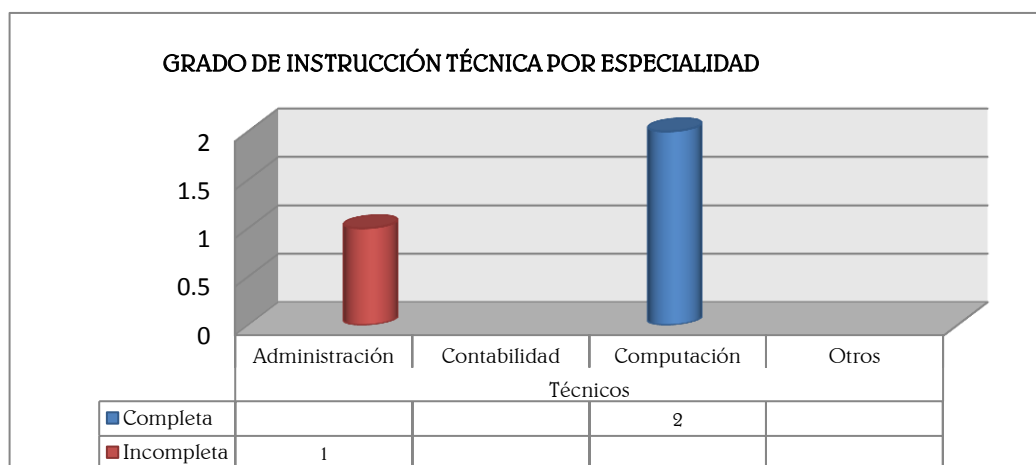


Gráfico 5. 1. Instrucción Técnica por Especialidad

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta.

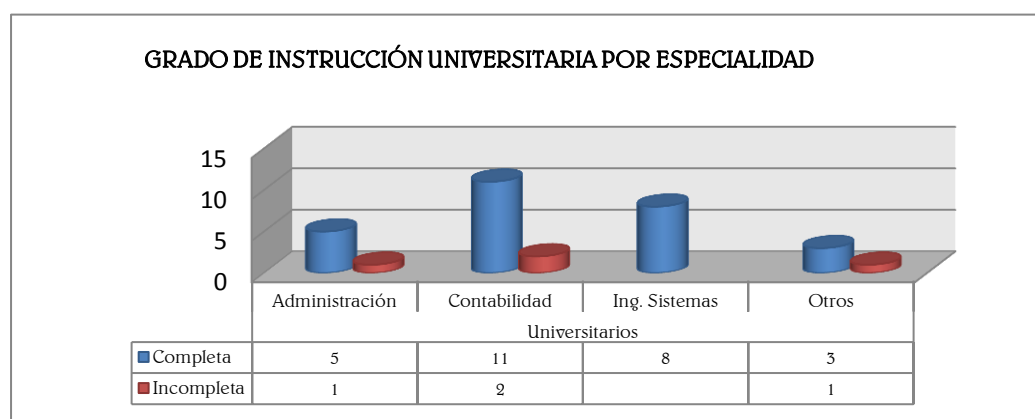


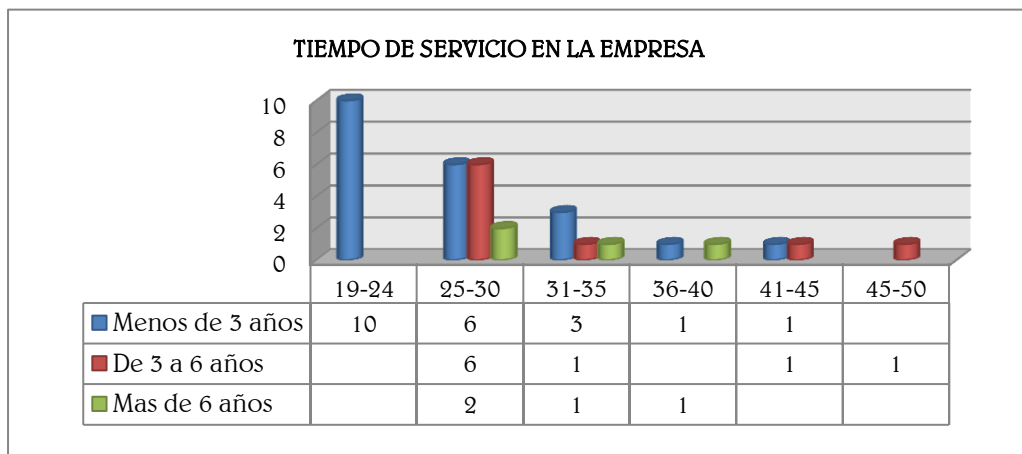
Gráfico 5. 2. Instrucción Universitaria por Especialidad

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta.

Según los resultados de los gráficos N°5, podemos observar que el grado de instrucción de los colaboradores de LA EMPRESA en su mayoría son de nivel universitario completa y la especialidad que predomina es contabilidad seguido de ingeniería de sistemas. El personal técnico es en un grado menor.

Se aprecia que el recurso humano de la empresa cuenta con una adecuada preparación en conocimientos debido a su nivel de instrucción.

Consideramos que teniendo un gran número de colaboradores con un grado superior de estudios se debe evaluar sus habilidades para ubicarlos en el puesto que puedan explotarlas y por tanto los beneficios sean para ambos.



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta.

La gráfica N° 6, nos muestra que de los treinta y cuatro colaboradores, veintiuno de ellos tienen menos de tres años de servicio en la empresa.

Esto refleja que LA EMPRESA, ha crecido y por tanto se ha visto en la necesidad de incorporar nuevo personal que les permita desarrollar las actividades que su crecimiento exige.

Gráfico 6. Tiempo de Servicio de los Colaboradores

Consideramos que LA EMPRESA, cuenta con Recursos Humanos con poca experiencia en el rubro de transportes, si bien es cierto la mayoría son profesionales están recién conociendo las actividades del negocio.

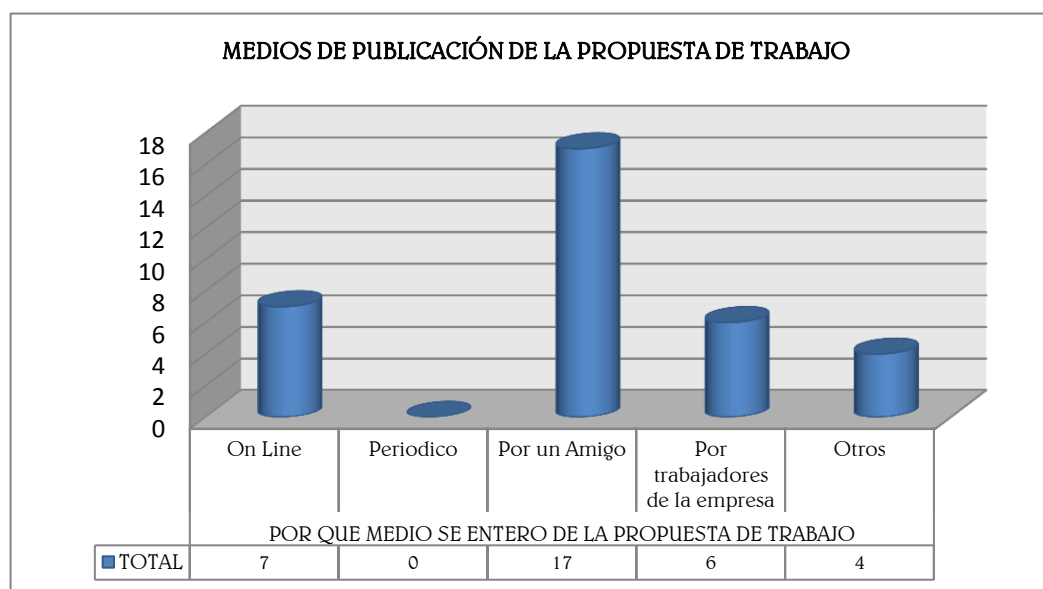


Gráfico 7. Medios para la Publicación de las Propuestas de Trabajo

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta.

Los resultados que se visualizan en la gráfica N° 7, es que un 50% de colaboradores de LA EMPRESA, tomaron conocimiento de la propuesta de trabajo por medio de un amigo que laboraba en la empresa, seguido por el medio vía on line y por recomendación de otros colaboradores.

Quiere decir que la empresa no ocasiona muchos gastos en publicar las plazas a ser ocupadas, confían en amistades de la organización, para que les refieran personal competente, lamentablemente los resultados no son los esperados, es decir, la empresa espera invertir poco a identificar a personas idóneas. Lo cual es difícil, si no se cuenta con requerimientos específicos de las personas que se necesitan, es complicado para los jefes y más para quien recomienda.

Consideramos que por ser una empresa relativamente pequeña no tiene mucha necesidad de utilizar otros medios para publicar sus requerimientos de personal, pero se limita los medios de reclutamiento y no llega a toda la población, propiciando que los empleados roten en las diferentes empresas del rubro por la premura del tiempo y la necesidad de cubrir la plaza.

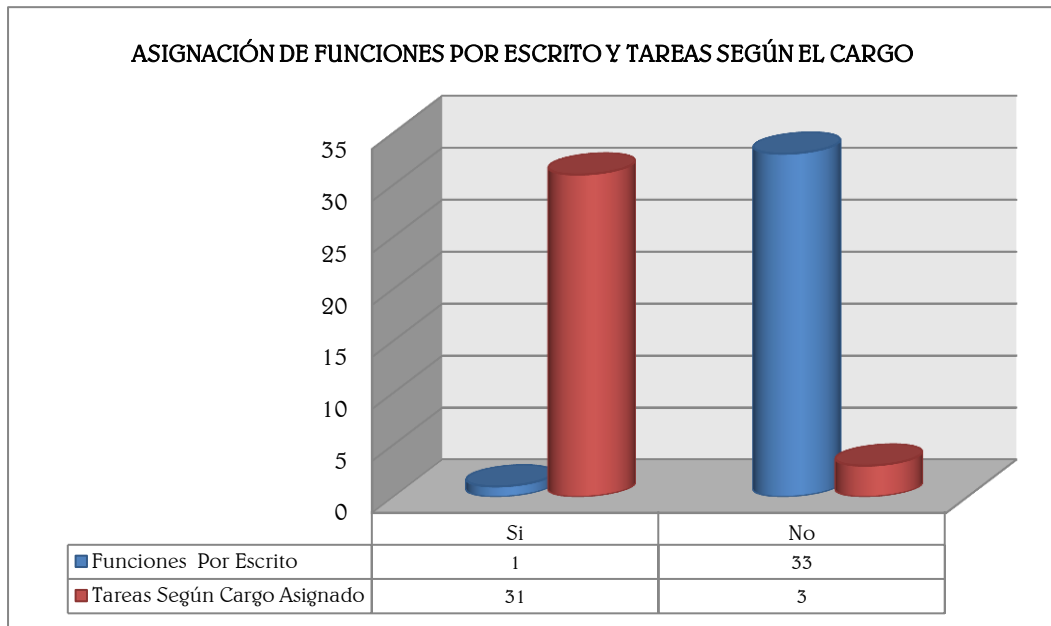


Gráfico 8. Asignación de Funciones y Desempeño del Cargo

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta.

Los resultados del gráfico N° 8, muestran que los colaboradores de LA EMPRESA, casi en su totalidad no han recibido sus funciones por escrito, pero si realizan las funciones del cargo asignado.

Se aprecia que la oficina de Recursos Humanos no comunica por escrito las funciones a cada colaborador al inicio de sus funciones.

Consideramos que esta acción pudo ser originada porque se carece de los documentos técnicos normativo.

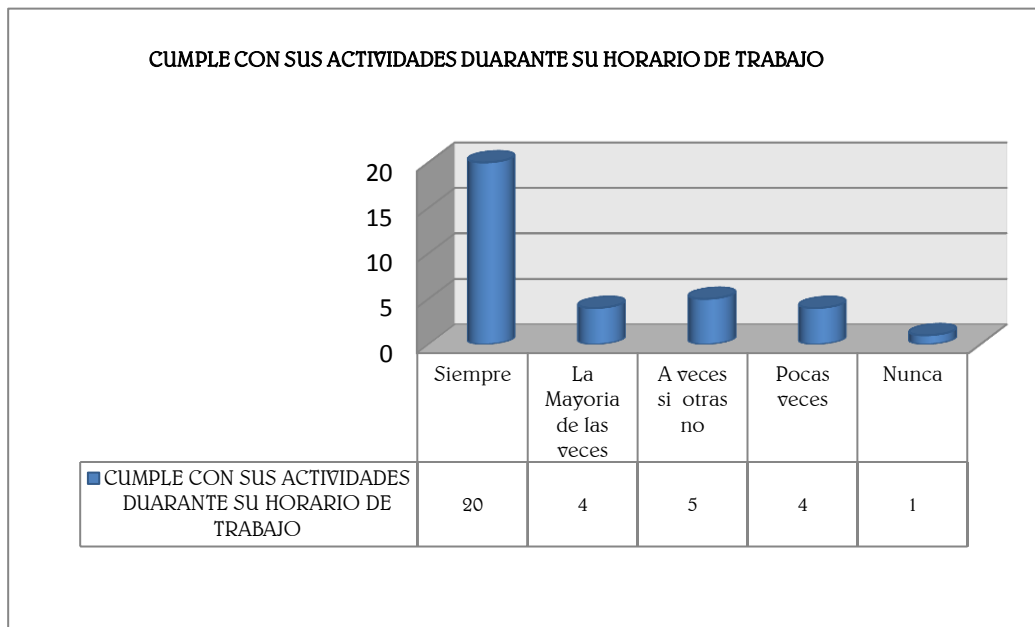


Gráfico 9. Cumplimiento de Actividades dentro del Horario

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta.

La gráfica N° 9, nos indica que un gran número de colaboradores representado en un 59% siempre cumple con desarrollar sus actividades dentro del horario de trabajo.

Esto refleja que la mayoría de colaboradores que si cumplen con sus actividades son aquellos que realizan actividades de rutina y que se dedican exclusivamente a estas.

Consideramos que la gran mayoría de colaboradores de nivel inicial cumplen sus actividades dentro del horario de trabajo porque se dedican exclusivamente a sus labores ordinarias del día. En cambio en los colaboradores de nivel gerencial y supervisores necesitan más tiempo para cumplir con sus actividades diarias porque tienen otras responsabilidades que los ocupan y por tanto tienen pendientes.

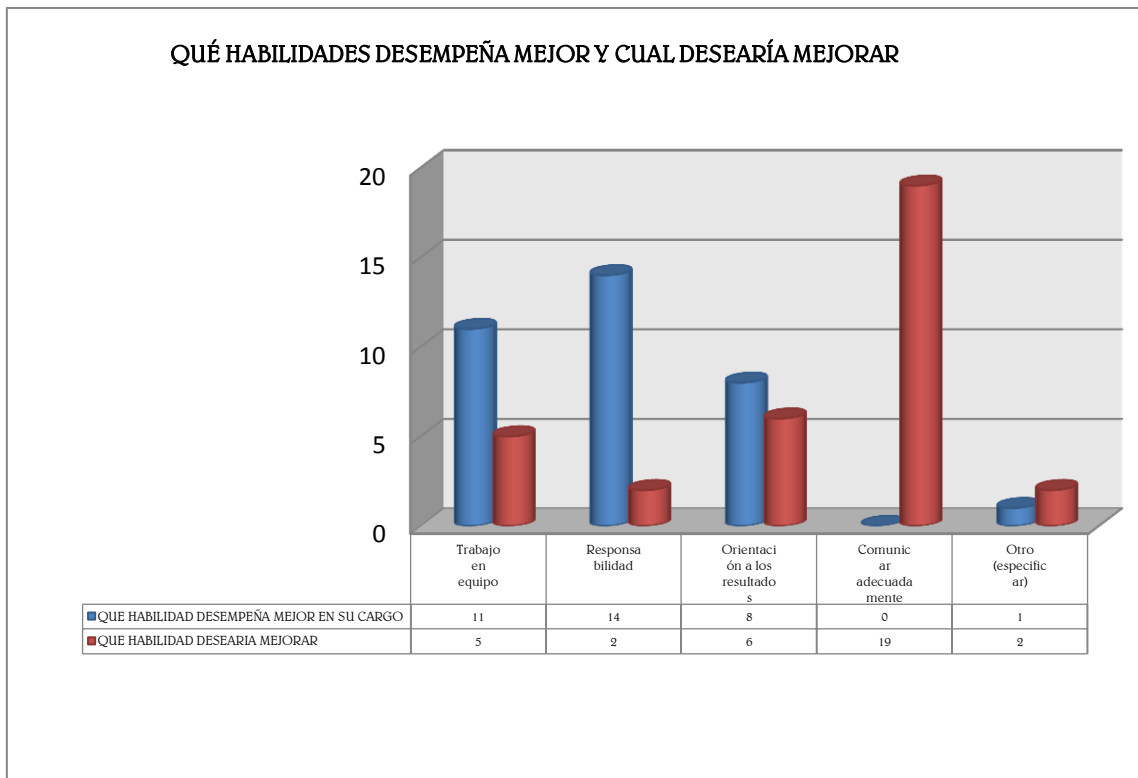


Gráfico 10. Habilidades que Desempeña Mejor y que Desearía Mejorar

Fuente: Elaboración propia basa en encuesta.

Este gráfico N° 10, nos muestra que la habilidad que desempeñan mejor los colaboradores de LA EMPRESA, es “La responsabilidad” y la que desearían mejorar es la “comunicación”.

Consideramos que la responsabilidad es la competencia que más desarrollan los colaboradores del nivel inicial, pero reclaman que se debería mejorar o fortalecer la comunicación.

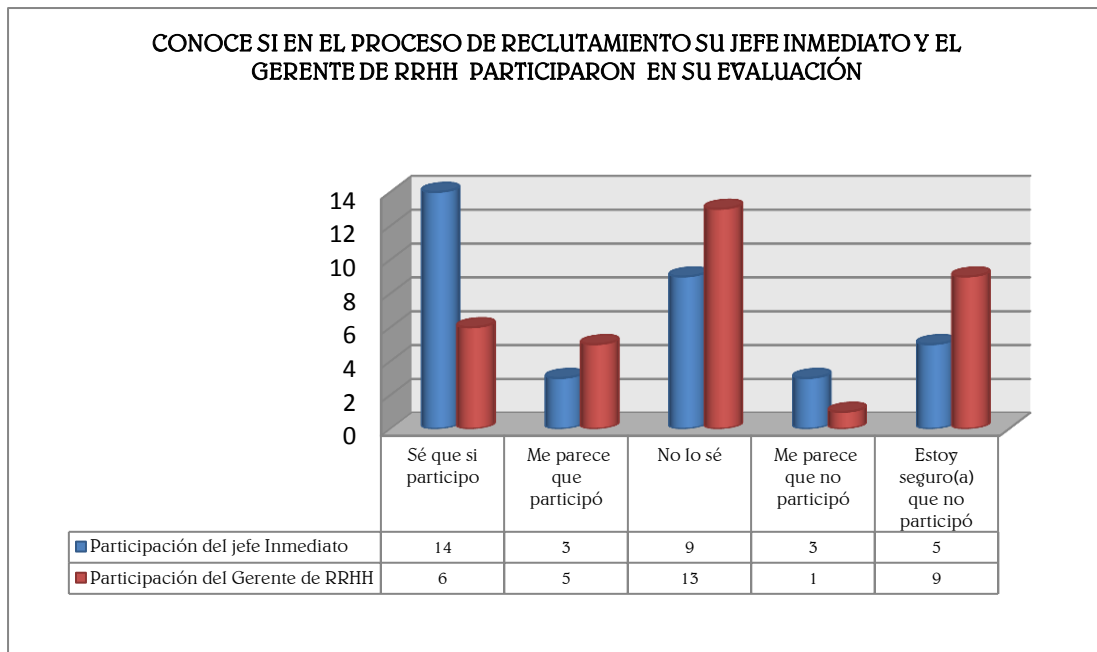


Gráfico 11. Participación del Jefe Inmediato y del Gerente de Recursos Humanos en el Proceso de Reclutamiento

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta.

La gráfica N° 11, refleja que el jefe inmediato sí participa en el proceso de reclutamiento pero presenta ausentismo el gerente de recursos humanos.

Consideramos que el reclutamiento de personal se está realizando sin tener en cuenta la participación del Gerente de Recursos Humanos, por tanto muestra que se ejecuta de manera empírica.

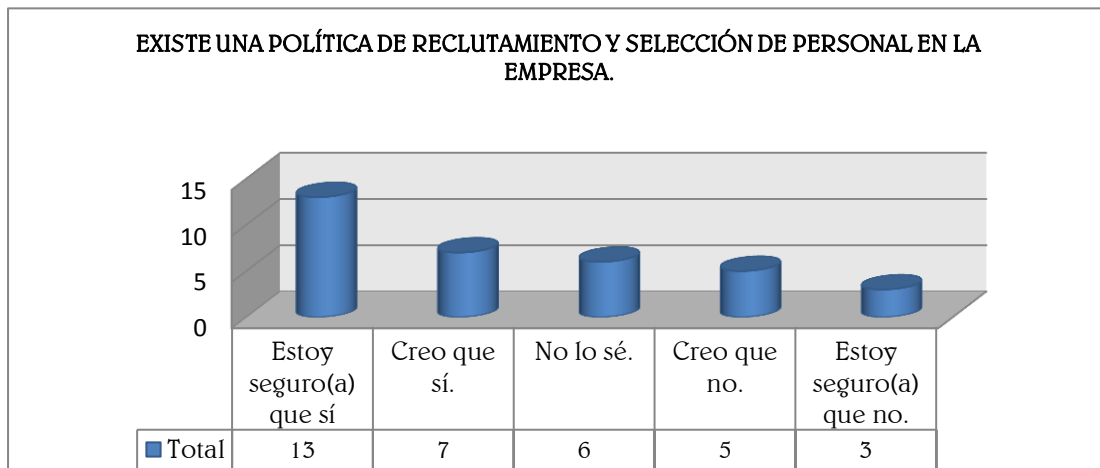


Gráfico 12. Política de la Empresa sobre Reclutamiento y Selección de Personal

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta.

El gráfico N° 12, detalla que existe una política de reclutamiento y de selección de personal.

La percepción del colaborador es que el reclutamiento y la selección de personal se realizan de acuerdo a las normas establecidas por la empresa.

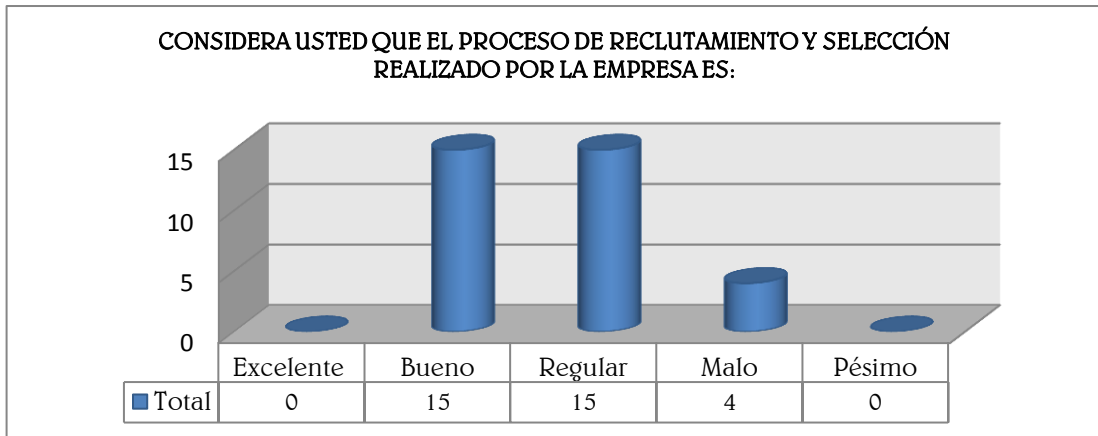


Gráfico 13. Percepción del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta.

El gráfico N° 13, nos muestra que el 44% de colaboradores lo consideran como bueno y en otra proporción igual como regular.

Consideramos que los trabajadores perciben que el proceso de reclutamiento y selección que realiza LA EMPRESA, no es el apropiado.

APTITUDES DESEABLES PARA EL PUESTO DE GERENCIA

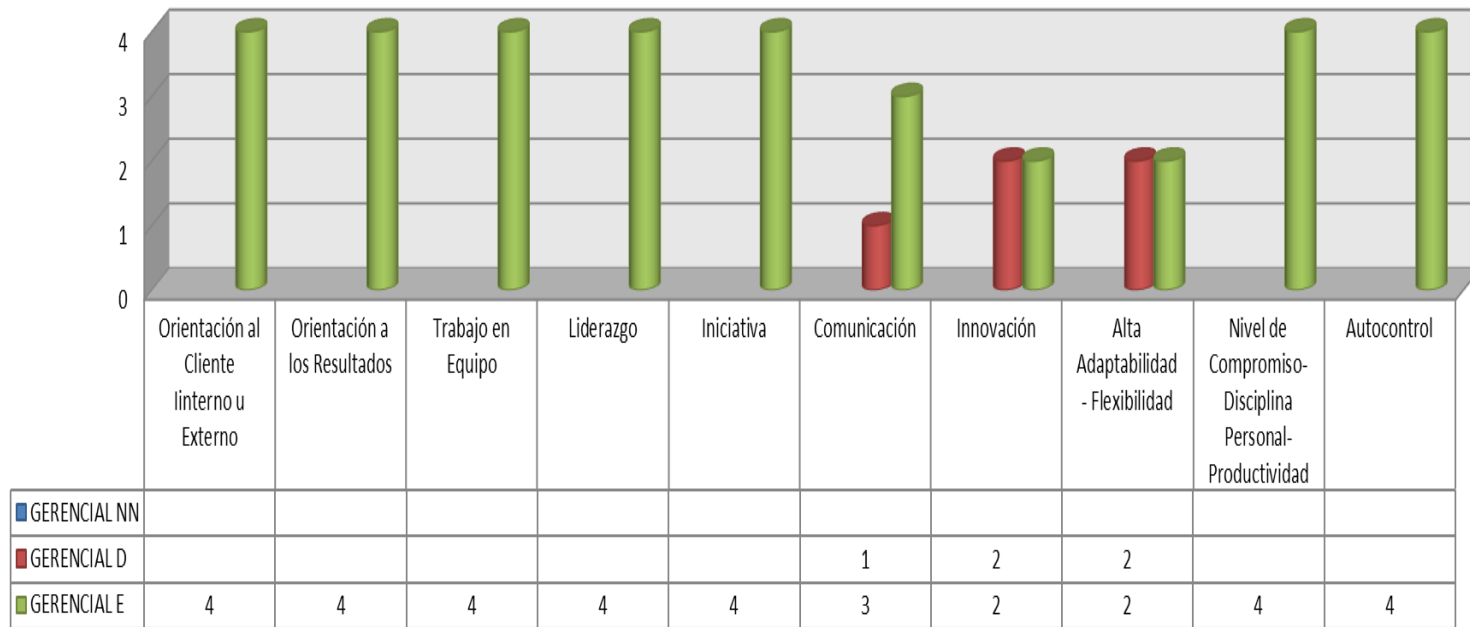


Gráfico 14. Aptitudes Deseables o Esenciales para el Desempeño del Puesto de Gerentes.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

APTITUDES DESEABLES PARA EL PUESTO DE SUPERVISORES

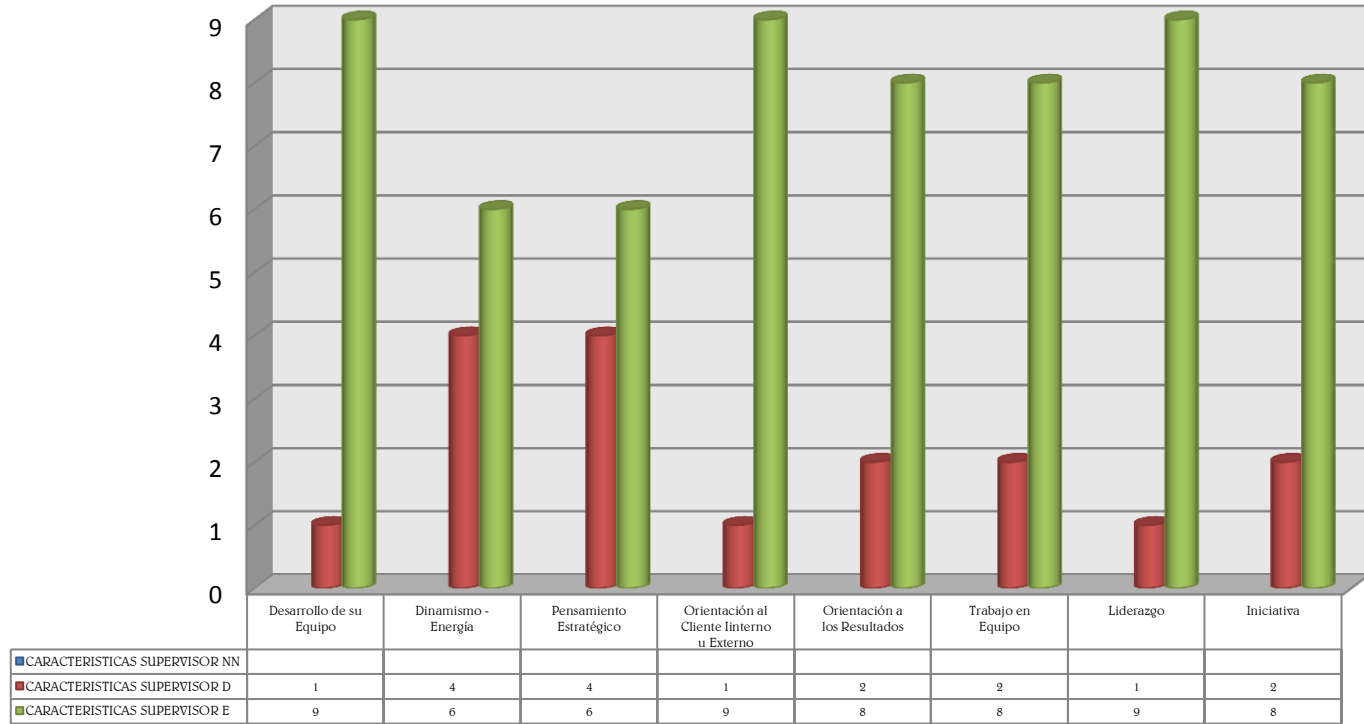


Gráfico 14. 1. Actitudes Deseables para el Desempeño del Puesto de Supervisores

Fuente: Elaboración propia basado en encuesta.

ACTITUDES DESEABLES PARA EL PUESTO DE COLABORADORES

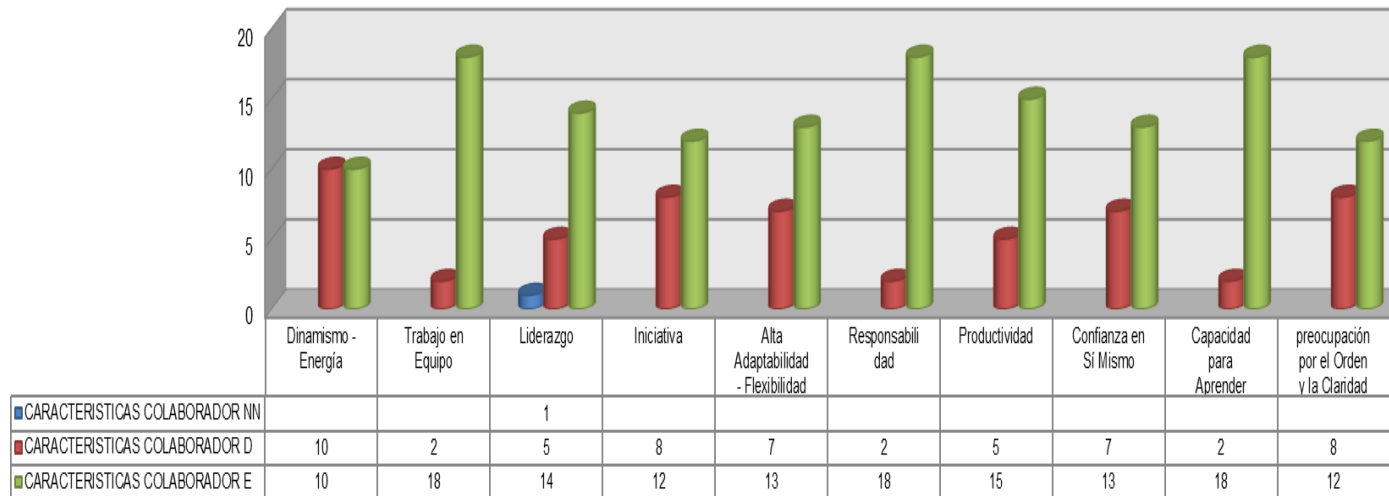


Gráfico 14. 2. Actitudes Deseables para el Desempeño del Puesto Colaboradores.

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta.

Los gráficos N° 14, nos muestran las competencias que son esenciales y que los colaboradores las consideran como tales, son: orientación a resultados, desarrollo de su equipo, responsabilidad, trabajo en equipo y liderazgo.

Los niveles jerárquicos mantienen su inclinación hacia las competencias descritas por que consideran indispensables para el desarrollo de sus actividades diarias.

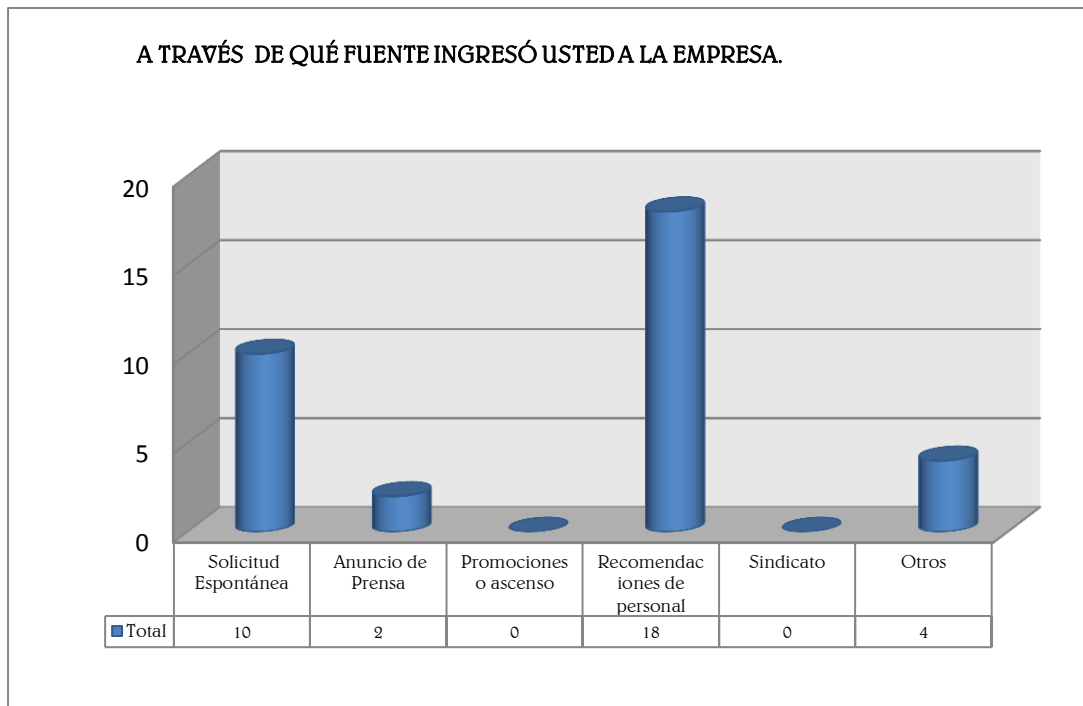


Gráfico 15. Fuente de Ingreso y Técnica de Selección

Fuente: Elaboración propia basado en encuesta.

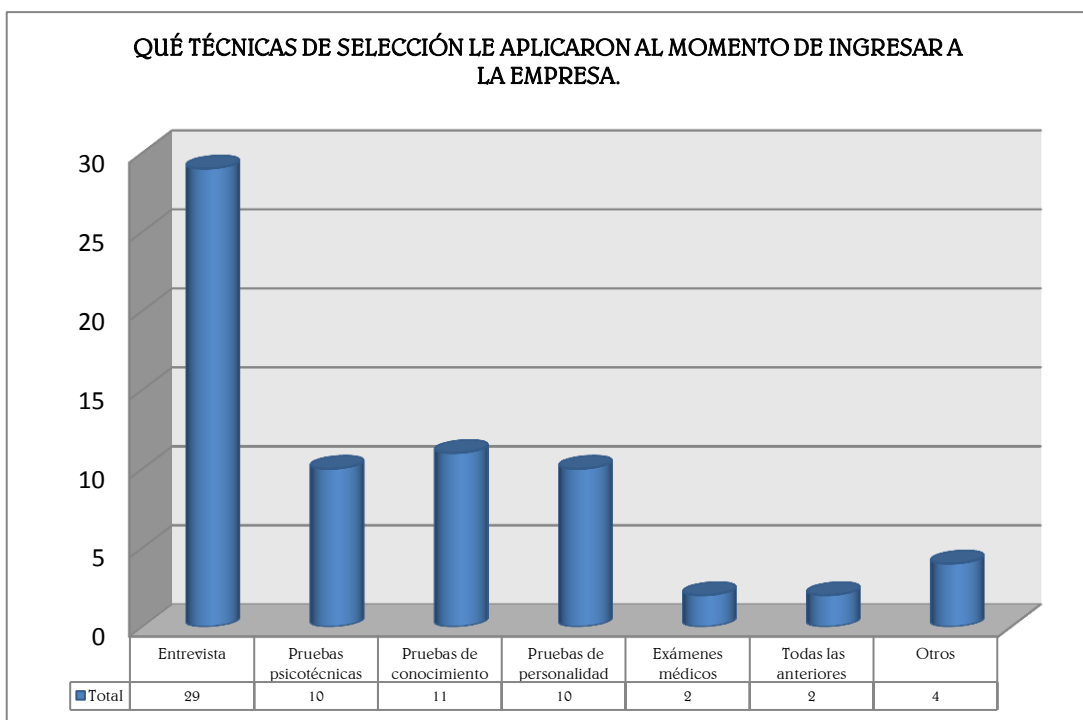


Gráfico 15. 1. Técnica de Selección.

Fuente: Elaboración propia basado en encuesta.

Estos gráficos N° 15, nos muestran que el proceso de selección de personal en LA EMPRESA, se basa en la entrevista, siendo el factor determinante las recomendaciones como fuente de ingreso.

Cabe destacar que la premura del tiempo y la poca cantidad de personas reclutadas, conlleva a elegir a la única persona que optó por la vacante. Es necesario referir que las personas encargadas del proceso de selección carecen de conocimientos técnicos para realizar una entrevista, al no contar con una herramienta que identifique los requisitos, responsabilidades y funciones mínimas del puesto, aunado a la falta de conocimientos técnicos para elaborar una entrevista; al entrevistador no le queda otra opción, sino hacer preguntas poco profundas en base a conocimientos, habilidades, actitudes, experiencia, dejarse llevar por características superficiales etc. lo que trae como resultado los efectos que actualmente viven, es decir, decisiones subjetivas.

PROCESO DE INDUCCIÓN DE LOS COLABORADORES

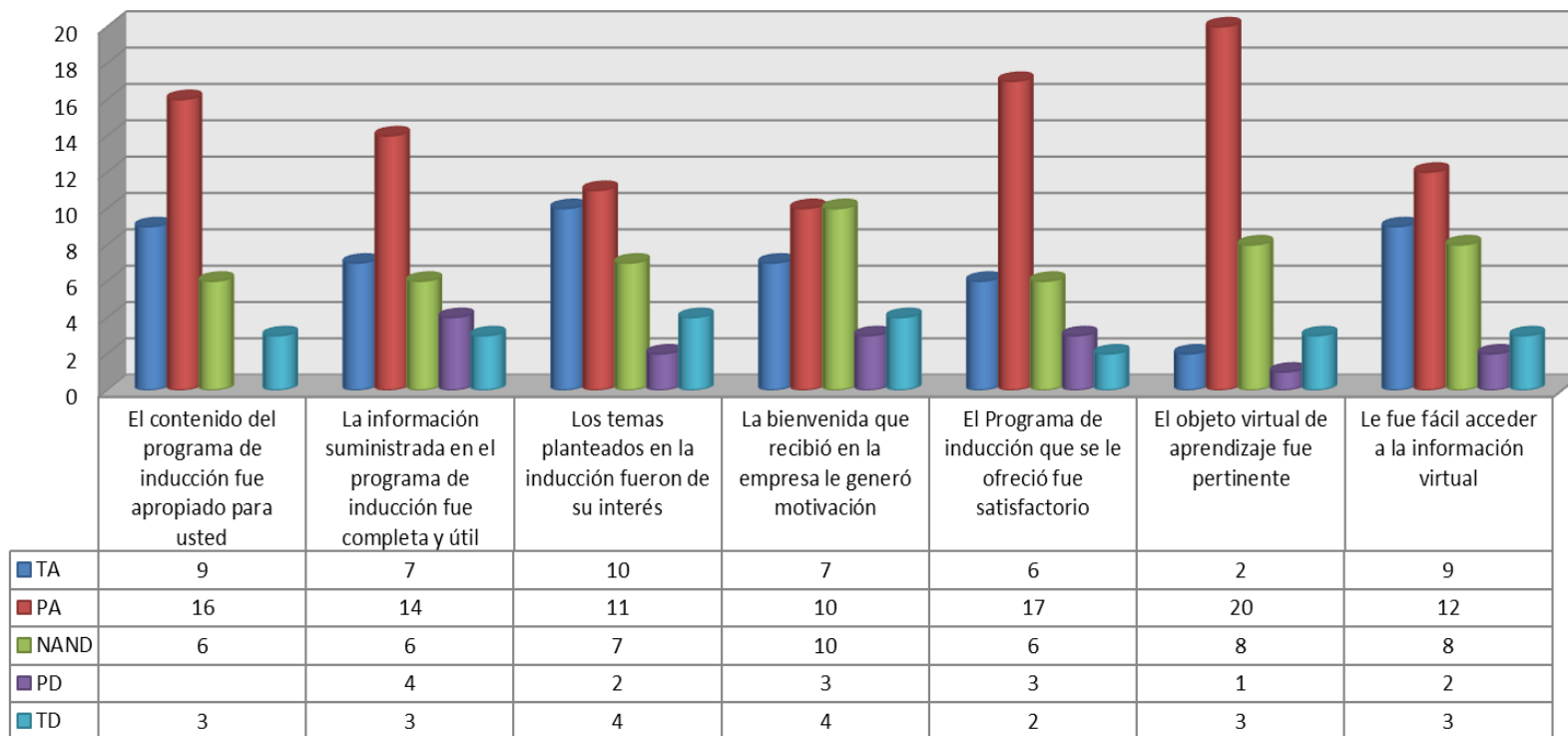


Gráfico 16. Actividades de Inducción de Personal

Fuente: Elaboración propia basada en encuesta.

Sobre el particular, la gráfica N° 16, nos refleja que la gran parte de colaboradores se muestran parcialmente de acuerdo con las actividades de inducción del nuevo trabajador que lleva a cabo LA EMPRESA.

Consideramos que la inducción es importante tenerla en cuenta, porque el nuevo colaborador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio desconocido, con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas a él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Para lo cual la empresa debe establecer planes y programas para acelerar la integración del colaborador, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la empresa en general.

VII. DISCUSIÓN.

A través de nuestra investigación descriptiva que tuvo como objetivo principal elaborar una adecuada propuesta basada en competencias para mejorar el proceso de admisión de personal en LA EMPRESA, ubicada en el norte del país, dedicada al servicio de transporte terrestre de carga pesada, la cual se fundó hace 11 años con pocas unidades y con procedimientos administrativos empíricos; en forma paulatina en los últimos años su crecimiento motivó la preocupación de directivos y colaboradores que consideraron la necesidad de implementar un proceso formal para la admisión de personal, que permita captar colaboradores competentes que conlleven a mejorar el rendimiento y productividad basados en las competencias requeridas por cada puesto en el rubro de la empresa.

Mediante una encuesta nos permitió conocer las competencias por orden de importancia que los colaboradores consideraron se deberían aplicar en la empresa, por niveles jerárquicos, teniendo en cuenta la clasificación de competencias que describe (Alles, 2008).

Cuando un colaborador desarrolla su trabajo diario poniendo en práctica lo que mejor sabe hacer o realiza lo que le gusta, en el puesto correcto; es fructífero, tanto para él que lo ejecuta, como para la empresa a la que presta sus servicios.

De lo anteriormente planteado, existen afirmaciones interesantes y que aportan a esta etapa de discusión; Levy-Levoyer (2000) citado en Alles, (2008) considera que las competencias individuales, así como las de la empresa, están en estrecha relación, siendo muy importante para el individuo como para la empresa.

En esta investigación, como se muestra en el gráfico N° 1, los gerentes de LA EMPRESA, consideraron como primordial, la competencia "orientación a los resultados" lo que les permitiría encaminar los procesos al logro de lo que se

espera; los supervisores en cambio, según el gráfico N° 2, consideraron como prioritaria la competencia “trabajo en equipo” porque piensan que para alcanzar una meta en común se deben unir esfuerzos; y los colaboradores del nivel inicial, como se refleja en el gráfico N° 3 dijeron que es la “responsabilidad” la que deberían desarrollar en primer lugar.

Como podemos apreciar, cada nivel tiene una perspectiva individual diferente, pero si estas competencias fueran promovidas por cada grupo a través de la competencia “comunicación” y que esta sea fluida de manera vertical entre todos los colaboradores, sería muy beneficioso, porque estarían enfocados en la consecución de los resultados que todos esperan.

Como lo prescribe (Gámez, 2007), la comunicación es uno de los factores principales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de estas. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles jerárquicos y posiciones del medio, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

Somos conscientes que con una comunicación adecuada es posible vencer las naturales resistencias que un cambio implica y que la participación involucra a todos los actores institucionales en el transcurso del proceso, para que se sientan que han contribuido como generadores o impulsores de los resultados alcanzados.

Lo mencionado anteriormente es reforzado con las teorías de los esposos Spenser (2005) y de la francesa Jolis, N. (2006) y otros autores que coinciden en que la supervivencia de las empresas depende de las competencias individuales de sus colaboradores y de las de la empresa, desarrolladas en común por sus individuos, lo cual permite orientar su accionar hacia el logro de las estrategias planteadas.

Esto dará lugar al inicio de una investigación para determinar cuáles serían las competencias de la organización y determinar el modelo de gestión por competencias en la empresa.

Respecto al propósito de incorporar colaboradores con competencias apropiadas a cada cargo para un buen desempeño en el cumplimiento de sus funciones y poder alcanzar la estrategia organizacional, se consideró evaluar el proceso de reclutamiento de la empresa, el cual da inicio a todo lo demás porque depende de aquí si está bien hecho para que el resto de procesos resulten bien, el reclutamiento se podría decir que viene a ser la fase en la que se capta la calidad de la materia prima para lograr algo.

Allés, M. (2006), sostiene que: “el reclutamiento es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. Por tanto, es la base para la etapa siguiente”.

De los resultados obtenidos en la investigación, el gráfico N° 7, nos mostró que la empresa capta a los postulantes por recomendación de amigos o de los colaboradores, uno de ellos propone a alguien y es suficiente; el (a) “recomendado” (a) es admitido (a) como practicante los tres primeros meses, porque mayormente son personas con estudios de carreras técnicas o universitarias recién egresados, sin tener en cuenta si reúnen los requisitos que exige el puesto.

Los colaboradores consideraron que este proceso no es el apropiado porque un 44% lo considera como regular y un 12% como malo, este ponderado lo refleja el gráfico N° 13, referido a la política de reclutamiento y selección de personal.

Podemos decir que esta modalidad ahorra recursos a la empresa porque le evita llevar a cabo un proceso de selección y más aún si el nuevo colaborador realiza de manera competente las labores asignadas; pero resulta lo contrario, si durante el desempeño del practicante se evidencia que la admisión no fue la precisa y que acarrea más gasto debido al desempeño deficiente que produce lentitud en los procesos, pérdidas de tiempo en coordinaciones innecesarias o rectificaciones de tareas.

La modalidad que la empresa utiliza para reclutar personal sería fructífera si pidiera el apoyo de todos los colaboradores, aprovechando que el 79% de ellos son egresados de universidad (ver gráfico N° 5) y se supone que conocen profesionales que pueden reunir las características que se requiera para cubrir algún puesto, para ello se les debe involucrar incentivándolos a que participen en esta fase, con la recomendación o proposición de cada uno a un individuo que tenga el perfil que el cargo requiere, esto acortaría la fase de reclutamiento.

Esta tendencia se está implementando en algunas empresas con la utilización de las redes sociales tal como lo comenta Meza, R. (2013).

En lo que corresponde al proceso de selección que es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil. Los candidatos pueden ser personas desempleadas o, por el contrario, pueden tener empleo, en la misma organización o en otras empresas.

Alles, M. (2006), señala que la selección de los candidatos se debe realizar en todos los casos, de acuerdo al perfil del puesto requerido.

En la empresa investigada, este proceso se basa en admitir a la única persona que se presentó a quien se le hace una entrevista con preguntas poco profundas como para dar cierta formalidad, dejándose llevar por características superficiales lo que conlleva a una decisión subjetiva. Lo cual se puede visualizar en el gráfico N° 15, en que se reflejó que la fuente de ingreso es mediante la "recomendación".

Respecto al proceso de inducción, es otro hito importante en la relación del empleado con la organización y debe ser planeada con anticipación considerando la visión y misión de la compañía, organigrama, operaciones y productos principales, aspectos geográficos, políticas, normas internas, costumbres, y toda aquella información general sobre la empresa, estos elementos vienen a ser parte de la inducción a la empresa; y la información

particular sobre el puesto la dará el sector específico donde el candidato se incorpora, a cargo del jefe directo.

Alles, M. (2006), precisa que el tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, cada compañía puede hacerlo en forma diferente, según su estilo. El seguimiento del ingresante puede darse con llamadas o reuniones para saber cómo se siente o si se han cumplido sus expectativas al ingresar a la empresa, etc.

El gráfico N° 16, mostró que los colaboradores de LA EMPRESA consideran estar parcialmente de acuerdo con las actividades de inducción que la empresa ejecuta. Por tanto es necesario que la empresa fortalezca dichas actividades.

Por otra parte se ha podido comprobar que a mediados del 2013 por primera vez se elabora el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Manual de Perfiles de Puestos de la empresa, en el que se detallan también las competencias que requiere cada puesto, pero que aún no son aprobados.

Quiere decir, que la empresa está encaminada a formalizar algunos de los procesos, especialmente del Área de Recursos Humanos.

Consideramos que estos documentos normativos una vez aprobados, deben ser difundidos entre los directivos y colaboradores a efectos que conozcan plenamente sus funciones, las habilidades técnicas y las competencias estratégicas que deben evidenciar en cada cargo. Además tenerlos presente en los procesos de reclutamiento de personal, especialmente la oficina de Recursos Humanos y los integrantes de la Comisión para cada proceso de admisión.

De acuerdo con lo descrito anteriormente, podemos entender que el proceso de admisión de personal en LA EMPRESA no es el más asertivo ya que existen deficiencias en el desenvolvimiento de los colaboradores debido a que el proceso de reclutamiento se ejecuta sin tener en cuenta el perfil que cada puesto requiere.

Por lo que se hace necesario elaborar una adecuada propuesta para mejorar el proceso de admisión de personal en LA EMPRESA ubicada en el Norte del país que identifique los conocimientos, habilidades y actitudes idóneas que por su naturaleza la empresa requiere, es decir, por competencias laborales. Esto permitirá disminuir o eliminar los inconvenientes que presenta actualmente la empresa y hacer que el recurso humano sea la principal ventaja competitiva que le permita distinguirse entre el gremio de transporte terrestre de carga pesada.

Estamos seguras que la implementación de nuestra propuesta será exitosa siempre y cuando se cuente con el apoyo de la Gerencia ya que se requiere de un liderazgo fuerte y comprometido con su desarrollo, este apoyo debe ser de involucramiento explícito y empoderamiento de la Gerencia General hacia la Gerencia de Recursos Humanos, para su correcta aplicación

Ello permitirá contar con una herramienta fácil de manejar y muy necesaria para que los procesos de admisión de personal sean ejecutados de manera estandarizada, transparente y eficiente; donde el mérito, la idoneidad y la capacidad basados en competencias de los postulantes sean los elementos centrales en su elección.

VI. PROPUESTA.

“PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN COMPETENCIAS PARA EL PROCESO DE ADMISIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIO DE TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA PESADA, UBICADA EN EL NORTE DEL PAÍS”

Introducción

La propuesta de mejora del proceso de admisión de personal que se presenta, es una herramienta fácil de manejar y muy necesaria para la empresa, a efectos de dotarla con personas idóneas para cada puesto.

Este proceso al ser aplicado en forma correcta, contribuirá a abastecer de personal que responda a las necesidades de la empresa, sin dejar de lado los intereses de los candidatos. Esto permitirá contar con colaboradores competentes y por tanto mantener una sana relación laboral.

Esta propuesta se basa en competencias laborales, para lo cual se aplicó una encuesta basada en una tabla para cada nivel (Gerencial, Ejecutivo e Inicial) a efectos de identificarlas y establecer el orden de importancia.

6.1. Objetivos

Definir los lineamientos generales para el proceso de admisión de personal de LA EMPRESA.

6.2. Alcance

El ámbito de aplicación del presente documento se extiende a todos los colaboradores, funcionarios y gerentes de LA EMPRESA.

6.3. Base legal

- a) Constitución Política de 1993.
- b) Ley N° 26887, Ley General de Sociedades.
- c) D.S. N° 003-97-TR, Ley de Productividad y Competitividad Laboral.
- d) D.S. N° 001-96-TR, Reglamento de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral.
- e) D. Leg. N° 854, Ley de Jornada laboral y Remuneraciones del trabajador.
- f) D.S. N° 012-92-TR, Reglamento de la Ley de Jornada Laboral y Remuneraciones del trabajador.
- g) Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado.
- h) Resolución de Contraloría General N° 320-2006-CG, Normas de Control Interno.
- i) Estatuto de LA EMPRESA.
- j) D.S. N° 039-91-TR, Condiciones que debe contener el Reglamento Interno de Trabajo.
- k) Reglamento Interno de Trabajo de LA EMPRESA.
- l) Manual de Organización, Funciones y Procedimientos.

6.4. Disposiciones Generales.

- a) La admisión de personal será autorizada por la Gerencia General de LA EMPRESA.
- b) Los Gerentes, La Administración, Jefes de Área y Coordinadores, podrán requerir personal mediante un informe presentado a la Gerencia General, sustentando la necesidad de cubrir el puesto y el beneficio que se obtendría con el nuevo personal. Las plazas requeridas deben estar consideradas en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP).

- c) Son personas aptas para participar en los procesos de admisión y selección de personal todas aquellas que cumplan con los requisitos establecidos por LA EMPRESA para los puestos de trabajo convocados.
- d) Los requisitos generales para ser aptos y participar en el proceso de admisión de personal son:
 - No haber sido sancionado por falta administrativa disciplinaria.
 - Carecer de antecedentes penales, policiales y judiciales.
 - Presentar Currículum Vitae.
 - Cumplir con los requisitos específicos que establezca el Comité de Selección de Personal en las Bases de la Selección y el Reglamento Interno de Trabajo, referido al ingreso de los trabajadores.
 - Los miembros de la familia pueden participar en los procesos en iguales condiciones que otros candidatos.

Para el caso de Gerentes le son aplicables las disposiciones del Artículo 161° de la Ley de Sociedades (Impedimentos) en concordancia con el artículo 189° (Impedimentos y acciones de responsabilidad) de dicha norma.

Para ocupar cualquier cargo gerencial en la empresa es imprescindible contar con una experiencia de por lo menos tres años de trabajo en ésta o en alguna otra de actividad similar.

Se dará prioridad a quienes trabajen en esta empresa. A efectos de la selección de los gerentes se considerará la antigüedad en la misma, la experiencia en el área de que se trate, la capacitación profesional realizada y la capacidad personal de cada uno.

6.5. Comité de Selección de Personal

- a) La Gerencia de Recursos Humanos coordinará con la Gerencia General la conformación del Comité de Selección de Personal que tendrá como responsabilidad llevar a cabo el proceso de evaluación

y admisión de personal de acuerdo a los criterios técnicos establecidos en las bases del respectivo proceso de selección de personal.

b) El Comité de Selección de Personal se conforma de la siguiente manera:

- El Gerente de Recursos Humanos, que hará las veces de Secretario.
- Un Funcionario de LA EMPRESA que represente al Área Administrativa; de preferencia el (a) psicólogo (a).
- El Jefe Coordinador del Área específica de la plaza a cubrir.

Para el caso de la admisión de Gerentes y Jefe de la Unidad de Auditoría Interna, los Directores participarán con voz y voto, debiendo presidir uno de sus miembros el Comité de Admisión de Personal

c) Son atribuciones del Comité de Selección de Personal:

- Elaborar las bases de selección de personal respetando los criterios técnicos para los diferentes puestos de trabajo.
- Calificar los distintos procesos de selección en todas sus etapas.
- Seleccionar el personal idóneo.
- Modificar el cronograma de actividades del proceso de selección de personal si el número de postulantes para los puestos convocados supera lo estimado.
- Informar los resultados de los procesos de selección de personal a la Gerencia de LA EMPRESA.
- Requerir la participación de las Gerencias, Jefes de Área y Coordinadores para evaluar a los postulantes a los puestos involucrados bajo su cargo.

6.6. Bases del Proceso.

Las bases para el proceso de selección de personal serán elaboradas por el Comité de Selección de Personal y comprenderán los siguientes criterios:

- Perfil del puesto a ser convocado: requisitos generales y específicos.
- Número de personal requerido por puesto.
- Publicación de los avisos de convocatoria: medios, fechas y contenido.
- Cronograma de etapas del proceso de selección.
- Determinación de la ponderación y escala de puntaje para cada etapa del proceso de selección.

6.6.1 Proceso de Admisión

- a) La convocatoria se efectuará mediante la página web institucional, indicando los requisitos generales y específicos para el puesto a cubrir, establecidos por el Comité de Selección de Personal en las bases.

Los colaboradores participarán como reclutadores a través de las redes sociales, recomendarán postulantes que reúnan el perfil del puesto. La empresa otorgará un estímulo económico o en especie a cada colaborador por cada recomendado que haya sido aceptado en el proceso; y un adicional si resultara seleccionado.

- b) El proceso de admisión de personal considerará las siguientes etapas de evaluación:
 - Evaluación curricular – Ficha del postulante
 - Evaluación escrita de conocimientos
 - Entrevista personal

- c) La elaboración y evaluación del examen estará a cargo del Jefe o Coordinador del Área que requiere cubrir el puesto. Las preguntas y respuestas correspondientes a la evaluación escrita, serán preparadas en base al banco de preguntas que manejan los Jefes o Coordinadores de Área y serán entregadas en sobre cerrado o por correo electrónico al Gerente de Recursos Humanos.

Los exámenes escritos serán corregidos de manera anónima por uno de los miembros del Comité de Selección de Personal. El Gerente de Recursos Humanos, escribirá en la hoja de la prueba y en la parte desglosable de ésta, un código que indicará la identidad del postulante una vez terminada la evaluación escrita.

- d) La entrevista personal considerará, entre otros, los siguientes aspectos:
- Apariencia personal
 - Formas de expresión y lenguaje
 - Conducta durante el desarrollo de la entrevista
 - Habilidad analítica
 - Experiencia
 - Personalidad
- e) La ponderación y escala de puntaje de cada evaluación se determinará en función al puesto, pudiendo adoptar la siguiente calificación:
- Evaluación del Currículum vitae 25% Puntaje: de 01 al 20
 - Evaluación escrita de conocimientos 35% Puntaje: de 01 al 20
 - Entrevista personal 40% Puntaje: de 01 al 20
- f) Después de cada etapa (a y b) el Comité de Selección de Personal emitirá la relación de candidatos aptos para continuar con la

siguiente etapa del proceso de selección, la cual deberá contener la hora, lugar y fecha de la siguiente etapa. Dicha decisión podrá ser comunicada por teléfono o correo electrónico a los interesados y/o ser publicada en el local institucional.

- g) La puntuación de los procesos de selección se determinará en función al puesto, pudiendo adoptar las siguientes equivalencias para las calificaciones:

Muy Bueno = Puntaje: de 18 al 20

Bueno = Puntaje: de 14 al 17

Regular = Puntaje: de 11 al 13

Deficiente = Puntaje: menos de 11

- h) Todas las etapas del proceso de evaluación tienen carácter eliminatorio, siendo la nota mínima aprobatoria de catorce (14) puntos para la evaluación curricular y la entrevista, y de doce (12) puntos para la evaluación escrita. Cabe señalar que la puntuación ponderada se mantendrá hasta el final del proceso a efectos de determinar el cuadro de méritos de los seleccionados para ocupar los puestos según las necesidades de la institución.

- i) La decisión final de la selección de personal será tomada por el Comité de Selección de Personal por consenso, considerando al de más alto puntaje ponderado obtenido en el proceso de selección, debiendo no ser menor de catorce (14) puntos; caso contrario, el concurso se declarará desierto.

- j) El cuadro de méritos y la decisión final del proceso de selección quedará registrada en el Libro de Actas de Procesos de Selección de Personal, que estará a cargo del Gerente de Recursos Humanos.

- k) El cuadro de méritos tendrá una vigencia de doce (12) meses, considerándose aptos para acceder a cubrir cualquier otra plaza vacante igual o similar a la que postularon aquellas personas que obtuvieron una calificación aprobatoria en el proceso de selección respectivo.
- l) El Gerente de Recursos Humanos podrá solicitar información a la institución o empresa en la cual el postulante haya prestado servicios, en relación a las razones de su retiro y referencias sobre su desempeño.
- m) Los postulantes seleccionados deberán presentar un expediente con la documentación que sustente su currículum vitae y/o que le sea solicitada por el Gerente de Recursos Humanos o la Gerencia de LA EMPRESA, declaración jurada de bienes patrimoniales y otros documentos.
- n) Si el postulante ocultase y/o consignase información o documentación falsa o adulterada, será excluido del proceso de selección de personal. En caso de haberse producido la contratación o nombramiento, deberá cesar por comisión de falta grave, con arreglo a las normas vigentes, sin perjuicio de la responsabilidad penal en que hubiere incurrido.

6.6.2. Proceso de Inducción.

- a) La empresa, a través de la Gerencia de Recursos Humanos recibirá al nuevo colaborador, dándole la bienvenida y le suministrará la información general que facilite su integración a la empresa, como se detalla:
 - Historia de la empresa
 - Perfil del puesto
 - Visión, misión y sus
 - Horario

objetivos

- Servicios que ofrece la empresa
- Estructura de la organización
- Políticas de personal
- Prestaciones y Beneficios.

- b) La Gerencia de Recursos Humanos, conducirá al nuevo colaborador por cada una de las oficinas de la empresa como parte de la integración hacia la misma, finalizando en la oficina donde desarrollará sus actividades y lo presentará a su jefe inmediato y demás colaboradores de dicha área.
- c) El Jefe del Área donde el nuevo colaborador se incorpora, dispondrá la enseñanza, preparación y capacitación, en las funciones que se le asignarán de acuerdo al perfil del puesto al que postuló.
- d) El Jefe inmediato hará el seguimiento de su desenvolvimiento y rendimiento, así como su estimulación.

6.7. Disposiciones Finales

- a) El Gerente de Recursos Humanos emitirá un informe semestral a la Gerencia General sobre el resultado de los Concursos de Personal que se hayan realizado en ese periodo de tiempo, indicando el puesto, destino y modalidad de contrato. Dicho informe será presentado por la Gerencia General ante el Directorio.
- b) La incorporación de familiares se realizará evaluando la idoneidad para realizar las tareas inherentes al puesto y la capacidad para asumir las responsabilidades y no por la confianza del vínculo.

- c) Los cónyuges de miembros de la familia que deseen incorporarse a la empresa pasarán por el proceso de selección estándar. Y si reúnen condiciones similares entre dos o más personas, se preferirá al que pertenezca a la familia, de ser el caso.
- d) La empresa buscará siempre un trato igualitario entre los empleados miembros de la familia y aquellos que no lo sean, en los aspectos de capacitación, supervisión, evaluación y promoción en los puestos de trabajo.
- e) Los miembros de la familia podrán solicitar trabajo en la empresa siempre y cuando exista vacante y que el puesto sea acorde a sus conocimientos y experiencia, considerándose sumamente desaconsejable la creación de puestos de trabajo artificiales o redundantes que no sean necesarios para el desarrollo de la Empresa.
- f) Excepcionalmente, algún pariente en concreto, podrá ser asignado en diferentes puestos de trabajo con condiciones especiales por razones que el Directorio por mayoría, así lo creyera conveniente, en caso de abstenciones que impidieran llegar a la mayoría necesaria, la última palabra la tendría el Presidente del Directorio.
- g) El despido de empleados sólo se justificará por razones contempladas en el reglamento de LA EMPRESA, dicho reglamento debe ser de conocimiento de todos los trabajadores.
- h) Los casos no contemplados en el presente documento deberán ser resueltos por la Gerencia General en la forma más conveniente, la cual elaborará un informe para que, si así se viera necesario, incorporar esos criterios a las futuras selecciones de personal y por el Directorio en los casos que afecten a los puestos de Gerentes, Jefes de Área y Coordinadores.

A efectos de visualizar y tener una mejor apreciación sobre la modalidad que actualmente utiliza la empresa para el proceso de admisión de personal, presentamos el siguiente flujograma.

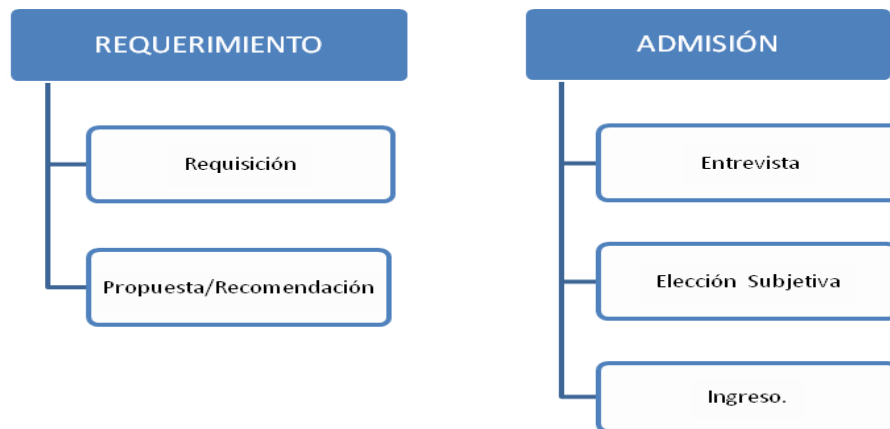


Figura 6. Flujograma del Proceso Actual de Admisión de Personal.

Elaboración Propia.

La propuesta que presentamos para mejorar el proceso de admisión de personal en la empresa, basado en competencias, está detallada en el siguiente flujograma:



Figura 7. Flujograma de la Propuesta de Mejora Basada en Competencias para el Proceso de Admisión de Personal.

Elaboración Propia.

Con esta propuesta LA EMPRESA cuenta con una herramienta fácil de manejar y muy necesaria para que los procesos de admisión de personal sean ejecutados de manera estandarizada, transparente y eficiente; donde el mérito, la idoneidad y la capacidad basados en competencias de los postulantes sean los elementos centrales en su elección.

La aplicación de esta propuesta conllevará a un ahorro de costos y elevará la productividad de LA EMPRESA, porque:

- a) En la etapa de Reclutamiento se contará con la intervención de todos los trabajadores de LA EMPRESA; cada uno participará como **Reclutador**, con el uso de las redes sociales captará a candidatos que reúnan el perfil del puesto a ocupar y lo recomendará para que participe en el proceso de selección.
- b) Este apoyo acortará y facilitará el proceso de selección y por tanto se tendrá un ahorro en los costos de esta fase. El incentivo que otorgará LA EMPRESA a los Reclutadores será como una estrategia motivacional para que los empleados se involucren y comprometan con las tareas y los procesos de trabajo, facilitando el logro de objetivos.
- c) Al atraer talento humano mediante un proceso formal, permite encontrar al candidato más apropiado para el puesto, el cual proporcionará sus conocimientos y capacidades a la empresa para que esta pueda crecer.
- d) Disminuye la incomodidad o improvisación; baja también, los conflictos internos y mantiene la armonía que debe existir entre los individuos, propiciando un buen desempeño laboral general.
- e) Evitaría altos niveles de estrés en los colaboradores por recarga laboral, al tener que asumir las funciones de la persona ausente, ya sea porque fue despedido o porque renunció, o por, el tiempo y energía que se debe

invertir en apoyar a nuevas personas que vienen temporalmente a realizar un remplazo.

- f) Los colaboradores no verían retrasadas sus actividades y el cumplimiento de metas por la salida intempestiva de un trabajador que fue admitido sólo por llenar una posición rápidamente.
- g) Con colaboradores apropiados al perfil del puesto reduce errores en los diversos procedimientos; así como, en tiempo perdido.
- h) La empresa contaría con una nómina de colaboradores más formada, apropiada y motivada para el logro de los objetivos organizacionales y de mayor credibilidad ante los clientes, al reducirse los reclamos.

De acuerdo al avance de la investigación de nuestra tesis se está orientando el estudio del perfil de puestos por competencias según Alles, M., en los tres niveles jerárquicos.

6.8. Perfiles de Puestos por Competencias.

Tabla 1. Perfil del Puesto - Gerente General

DIVISIÓN ADMINISTRATIVA GERENCIA ADMINISTRATIVA	
<u>PERFIL DEL PUESTO</u> GERENTE GENERAL	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL	
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto • Área a la que pertenece • Dependencia Lineal 	Gerente General Alta Dirección Directorio

II. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Formación Académica	Titulado	Colegiado	Post Grado (Deseable)
Profesiones para el puesto	Administración, Contabilidad, Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica o afines.		
Experiencia Laboral	Min. 5 años de experiencia trabajando en el área.		
Puestos de experiencia	Gerente General, Gerente de Operaciones.		
Conocimientos Especiales	Conocimiento del mercado de transportes, gestión y proyección de negocios, legislación vinculada al sector, estructura de costos, análisis de rentabilidad, indicadores de gestión (Balance Score Card), configuración de unidades según ruta, procesos administrativos, control de materiales y recursos.		
Condiciones de Trabajo en porcentaje %	Oficina	Campo	Reuniones
	30%	40%	30%
Habilidades Técnicas	Microsoft Office Intermedio	Sistema Operativo	SAP
Idiomas	Inglés Intermedio		
Edad – Sexo	Edad Mínima 35 años / Sexo: Indistinto		

III. COMPETENCIAS

GRADO

Orientación por Resultados	A
Trabajo en Equipo	A
Iniciativa	A
Liderazgo	A
Innovación	A
Comunicación	A
Alta Adaptabilidad / Flexibilidad	B

Fuente: Elaboración Propia.

Leyenda:

A = El desempeño de la competencia es **alto** en situaciones de mucha exigencia, según el nivel jerárquico.B = El desempeño de la competencia es **bueno** en situaciones de mucha exigencia, según el nivel jerárquico.

Tabla 2. Competencias del Nivel Gerencial

NIVEL GERENCIAL					
Competencias	Grado	Comportamientos	Por Des arrollar	En proces o	Des arrollado
			Nº de Res puestas		
Orientación por Resultados	A	Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a la mejora continua y la eficiencia.		1	
		Brinda apoyo para mejorar la calidad y la eficiencia de los procesos de trabajo y los servicios brindados.		1	
		Planifica la actividad previendo incrementar la competitividad de la organización y la satisfacción de los clientes.		1	
		Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores.			1
		Es un referente dentro de la empresa en relación con la mejora de la eficiencia.	1		
Trabajo en Equipo	A	Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización.		1	
		Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás.	1		
		Apoya el desempeño de las áreas y fomenta el intercambio de información y experiencias.		1	
		Prioriza los objetivos organizacionales de largo plazo y los de su grupo en el corto plazo.		1	
		Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales.	1		
		Es un referente en el manejo de equipos de trabajo.		1	
Iniciativa	A	Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a las situaciones y prever alternativas de acción.		1	
		Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidente para los demás.	1		
		Elabora planes de contingencia.	1		
		Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores.		1	
		Capacita y prepara a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio.		1	

NIVEL GERENCIAL					
Competencias	Grado	Comportamientos	Por Desarrollar	En Proceso	Desarrollado
			N° de Respuestas		
Liderazgo	A	Da el ejemplo con su actitud y es el referente para todos en la toma de iniciativa y mejora de la eficiencia.	1		
		Comunica a todos los niveles de la empresa su visión de la estrategia presentándola como posible y deseable para todos, inclusive para los accionistas.		1	
		Promueve su visión creando motivación y compromiso.		1	
		Actúa como sponsor de la innovación y de los nuevos emprendimientos.	1		
		Consigue que la empresa designe recursos para la instrumentación de cambios.		1	
		Es reconocido interna y externamente como innovador y visionario.	1		
Innovación	A	Tiene una clara visión del mercado para generar negocios innovadores y oportunos anticipándose a la competencia.		1	
		Genera organizaciones no tradicionales con estructuras dinámicas y adaptables a las necesidades del negocio.		1	
		Diseña soluciones de negocios creativas anticipándose a las necesidades de los clientes.		1	
		Lidera agrupaciones de negocios, es requerido en organizaciones profesionales por su aporte de creatividad y visión innovadora.		1	
Comunicación	A	Comunica sus ideas en forma clara, oportuna, eficiente y fluida.	1		
		Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, sus responsabilidades y lo que se espera de ellos.	1		
		Comparte información relevante con sus colaboradores.	1		
		Prepara sus instrucciones antes de transmitir las.	1		
		Escucha atentamente a los demás con empatía.		1	
		Reconoce públicamente sus equivocaciones.		1	
Alta Adaptabilidad / Flexibilidad	B	Disfruta cuando viaja y conoce.			1
		Es resistente al stress.		1	
		Se siente motivado al tener que trabajar en un ambiente nuevo y con personas desconocidas, lo enfrenta como un desafío agradable.		1	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3. Valoración de Competencias del Nivel Gerencial

Indicadores	Puntaje	Por Des arrollar	En proceso	Des arrollado
		Has ta 20 %	Entre el 21% y el 80 %	Por encima del 80 %
3 indicadores	6 pts .	1 pto	Entre 2 y 5 pts .	6 pts .
4 indicadores	8 pts	Has ta 2 pts .	Entre 3 y 6 pts .	7 y 8 pts .
5 indicadores	10 pts .	Has ta 2 pts	Entre 3 y 8 pts .	9 y 10 pts
6 indicadores	12 pts	Has t 2 pts .	De 3 pts a 9 pts	10, 11 y 12 pts

Tabla 4. Resultados de la Valoración de las Competencias Nivel Gerencial

Competencias	Grado	Puntaje Máximo	Por Des arrollar (Peso =0)	En Proceso (Peso =1)	Des arrollado (Peso =2)	Total	Total %
			(Nº de Respuestas) * (Peso)				
Orientación por Resultados	A	10	0	3	2	5	35,71
Trabajo en Equipo	A	12	0	4		4	
Iniciativa	A	10	0	3		3	
Liderazgo	A	12	0	3		3	
Innovación	A	8	0	4		4	
Comunicación	A	12	0	2		2	
Alta Adaptabilidad/Flexibilidad	B	6	0	2	2	4	
Total		70	0	21	4		25

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5. Perfil del Puesto - Gerente Administrativo

DIVISIÓN ADMINISTRATIVA GERENCIA ADMINISTRATIVA <u>PERFIL DEL PUESTO</u> GERENTE ADMINISTRATIVO
--

I. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto • Área a la que pertenece • Dependencia Lineal 	Gerente Administrativo División Administrativa Gerente General
--	--

II. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Formación Académica	Titulado	Colegiado	Post Grado Gerencia Administrativa o afines	
Profesiones para el puesto	Administración, Contabilidad, Economía, Ingeniería Industrial.			
Experiencia Laboral	Mínimo 03 años en el sector transporte y 10 años en total.			
Puestos de experiencia	Gerente Administrativo, Jefe de Administración, Contador.			
Conocimientos Especiales	Conocimiento en Gestión Administrativa, logro de la productividad al mando de personal administrativo y operativo, diseño de estrategias administrativas, sólidos conocimiento en indicadores de gestión, buen trato, labores de talento humano tales como gestión y motivación del personal.			
Condiciones de Trabajo en porcentaje %	Oficina	Campo	Reuniones	Visitas – Viajes
	20%	35%	25%	20%
Habilidades Técnicas	Microsoft Office Intermedio		Sistema Operativo	
Idiomas	Inglés Intermedio.			
Edad – Sexo	Edad Mínima 30 años / Sexo: Indistinto			

III. COMPETENCIAS

GRADO

Orientación por Resultados	A
Trabajo en Equipo	A
Iniciativa	A
Liderazgo	A
Innovación	A
Comunicación	A
Alta Adaptabilidad / Flexibilidad	B

Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:

A = El desempeño de la competencia es **alto** en situaciones de mucha exigencia, según el nivel jerárquico.B = El desempeño de la competencia es **bueno** en situaciones de mucha exigencia, según el nivel jerárquico.

Tabla 6. Competencias del Nivel Ejecutivo

NIVEL EJECUTIVO					
Competencias	Grado	Comportamientos	Por Desarrollar	En proceso	Desarrollado
			Nº de Respuestas		
Trabajo en Equipo	A	Valora y promueve el trabajo en equipo, y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la organización.		1	
		Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pares y colaboradores.		1	
		Tiene una alta orientación al cliente interno y realiza acciones para procurar su satisfacción.		1	
		Cumple con los compromisos pactados con el equipo, en tiempo y forma.	1		
		Se siente altamente identificado con el trabajo en equipo; tiene un gran sentido de pertenencia y fortalece el espíritu de equipo en la organización.		1	
		Apoya a los demás miembros del equipo y realiza acciones para compensar sus insuficiencias y reconocer sus logros.		1	
Iniciativa	A	Busca solución a los problemas que se le presentan, con rapidez e independencia de criterio.		1	
		Efectúa mejoras continuas en los procedimientos de su área, para optimizar tiempos y resultados y hacer más eficaces los procesos.		1	
		Diseña formatos, matrices, cronogramas u otras herramientas que facilitan el trabajo y lo hacen más práctico y efectivo.		1	
		Trabaja tiempo extra, buscando oportunidades de mejora.		1	
		Anticipa situaciones que no son evidentes para otros y realiza acciones para prevenir los problemas que pudieran acarrearse.		1	
Liderazgo	A	Tiene una amplia visión estratégica y comunica el rumbo, la misión y los valores de la organización a todo el equipo y de manera clara, definiendo un estado futuro deseado.		1	
		Obtiene el compromiso de todos respecto de la misión y los valores.		1	
		Hace uso de su autoridad en forma justa y equitativa.		1	
		Logra motivar y establecer un clima de confianza en el grupo, generando un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso.		1	
		Reconoce a los empleados con potencial, creando para ellos oportunidades dentro y fuera de su especialización.		1	
		Es un modelo para su gente, por sus valores, compromiso y eficiencia.		1	
Dinamismo / Energía	A	Trabaja rigurosamente en todos sus proyectos y constantemente se ofrece para participar en otros nuevos.		1	
		Se muestra firme y constante en la consecución de sus objetivos de trabajo.		1	
		Maneja el tiempo productivamente y se adapta a situaciones cambiantes.		1	
		Extiende sus horarios de trabajo sin disminuir su nivel de empeño.		1	
		Busca nuevos retos, incluyendo aquellos que son ambiguos o de resultado incierto.	1		

NIVEL EJECUTIVO					
Competencias	Grado	Comportamientos	Por Des arrollar	En proces o	Des arrollado
			(0 pts)	(1 pto.)	(2 ptos.)
Desarrollo de Equipo	A	Asigna a sus colaboradores tareas que signifique un reto, estimulandolos a desarrollar nuevas habilidades.	1		
		Detecta con facilidad fortalezas y debilidades propias y de su equipo de trabajo, creando las oportunidades para el entretenimiento.		1	
		Invita a sus colaboradores a reuniones, estimulando su participación en ambientes de bajo riesgo, como forma de capacitación para puestos de mayor responsabilidad en el futuro.		1	
		Se preocupa por tener el reconocimiento que sus esfuerzos merecen, y por lograr el mismo reconocimiento para su gente.		1	
		Alienta, orienta y apoya a sus gente en la elaboración y presentación de sugerencias.		1	
Pensamiento Estratégico	B	Comprende perfectamente los procesos relacionados con su trabajo y con otras áreas de la organización, y fácilmente detecta la existencia de problemas en los diversos sectores de la empresa.		1	
		Identifica relaciones de causa - efecto complejas, trabaja con hechos y datos concretos, y puede reconocer las tendencias.	1		
		Se preocupa por la búsqueda y capacitación propia y de su sector en el usos de herramientas novedosas que colaboren con el manejo más rápido y mejor de datos variables y toda aquella información que requiera un análisis profundo.		1	
		Presenta propuestas muy elaboradas para hacer frente a las situaciones o problemas planteados y analiza detenidamente las posibles consecuencias de las mismas antes de implementarlas.	1		
Orientación al Cliente	B	Se informa en profundidad sobre las necesidades de los clientes, explorando sus inquietudes o problemas.	1		
		Assume personalmente la responsabilidad de resolver los problemas del cliente.	1		
		Se preocupa especialmente por el cliente cuando éste pasa por una crisis.	1		
		Escucha atentamente las quejas e inquietudes de los clientes.	1		
		Hace todo lo que está a su alcance para satisfacer las necesidades de los clientes.	1		
Orientación a los Resultados	A	Demuestra con actos su orientación a trabajar eficientemente, tomando la responsabilidad de las tareas y teniendo presente el impacto de sus acciones sobre los resultados esperados para su área y para la organización. Sus acciones se orientan a los resultados globales de la empresa.	1		
		Muestra un alto grado de responsabilidad por las consecuencias de los resultados obtenidos por el grupo a su cargo, motivando a sus colaboradores a superar los objetivos propuestos.		1	
		Establece objetivos concretos y medibles.		1	
		Supera los obstáculos y realiza repetidos intentos para alcanzar los objetivos, manteniéndose firme en un proyecto hasta completarlo.		1	
		Mantiene un alto nivel de empeño, aunque cambien sus funciones y las de su entorno.		1	
		Da respuesta a situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la organización.	1		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7. Valoración de Competencias del Nivel Ejecutivo

Indicadores	Puntaje	Por Desarrollar	En proceso	Desarrollado
		Hasta 20 %	Entre el 21% y el 80 %	Por encima del 80 %
3 indicadores	6 pts.	1 pto	Entre 2 y 5 pts.	6 pts.
4 indicadores	8 pts	Hasta 2 pts.	Entre 3 y 6 pts.	7 y 8 pts.
5 indicadores	10 pts.	Hasta 2 pts	Entre 3 y 8 pts.	9 y 10 pts
6 indicadores	12 pts	Has t 2 pts.	De 3 pts a 9 pts	10, 11 y 12 pts

Tabla 8. Resultados de Valoración de las Competencias Nivel Ejecutivo

Competencias	Grado	Puntaje máximo	Por Desarrollar (Peso = 0)	En Proceso (Peso = 1)	Desarrollado (Peso = 2)	Total	Total %
			(Nº de Respuestas) * (Peso)				
Trabajo en Equipo	A	12	0	5	0	5	35,71
Iniciativa	A	10	0	5	0	5	
Liderazgo	A	12	0	6	0	6	
Dinamismo/Energía	A	10	0	4	0	4	
Desarrollo de Equipo	A	10	0	4	0	4	
Pensamiento Estratégico	B	8	0	2	0	2	
Orientación al Cliente	B	10	0	0	0	0	
Orientación a los Resultados	A	12	0	4	0	4	
Total		84	0	30	0		30

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 9. Perfil del Puesto - Facturación y Cobranza

DIVISIÓN ADMINISTRATIVA GERENCIA ADMINISTRATIVA PERFIL DEL PUESTO RESPONSABLE DE FACTURACIÓN Y COBRANZAS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL

<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto • Área a la que pertenece • Dependencia Lineal 	Responsable de Facturación y Cobranzas Administración Jefe de Administración
--	--

II. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Formación Académica	Titulado		
Profesiones para el puesto	Administración, Contabilidad, Economía.		
Experiencia Laboral	Mínimo 1 año de experiencia trabajando en el puesto y en empresas de transporte.		
Puestos de experiencia	Jefe de Facturación y Cobranzas, Encargado de Cobranzas.		
Conocimientos Especiales	Conocimientos en guías, fletes, facturación, cobranzas a clientes y conocimiento sólidos de la operatividad referente al sistema de pago de obligaciones tributarias (Spot).		
Condiciones de Trabajo en porcentaje %	Oficina	Reuniones	Visitas
	90%	5%	5%
Habilidades Técnicas	Microsoft Office Intermedio	Sistema Operativo	
Idiomas	Inglés Básico.		
Edad – Sexo	Edad Mínima 25 años / Sexo: Indistinto.		

III. COMPETENCIAS

GRADO

Responsabilidad	A
Trabajo en Equipo	A
Productividad	A
Alta Adaptabilidad / Flexibilidad	A
Liderazgo	A
Capacidad para Aprender	A
Confianza en sí mismo	A
Dinamismo / energía	B

Fuente: Elaboración Propia.

Leyenda:

A = El desempeño de la competencia es **alto** en situaciones de mucha exigencia, según el nivel jerárquico.

B = El desempeño de la competencia es **bueno** en situaciones de mucha exigencia, según el nivel jerárquico.

Tabla 10. Competencias del Nivel Inicial

NIVEL INICIAL					
Competencias	Grado	Comportamientos	Por Desarrollar	En proceso	Desarrollado
			Nº de Respuestas		
Responsabilidad	A	Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoexigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.	1		
		Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.		1	
		Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades.		1	
		Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.		1	
		Antepone el trabajo de las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.		1	
Trabajo en Equipo	A	Orienta fácilmente los esfuerzos de su grupo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos del área, perfectamente alineado, a su vez, con los objetivos organizacionales.		1	
		Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla con su tarea superando los objetivos planteados.	1		
		Es participativo y mantiene una actitud activa de escuchar a los demás, facilitando el análisis de las ideas de todos los integrantes involucrados en el proyecto.		1	
		Se compromete y con su ejemplo crea compromiso en todos los que trabajan a su lado, superando los estándares de desempeño esperados.		1	
Productividad	A	Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran grandes desafíos.		1	
		Se autoexige en cada proyecto del que participa, cooperando y aportando gran parte del material necesario.	1		
		Está atento, y se propone desafíos cada vez mayores, respecto de la variedad de tareas que involucra tanto su trabajo específico como otros relacionados con el negocio o actividad principal de la organización que integra.		1	
		Lidera y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra.		1	
Alta Adaptabilidad / Flexibilidad	A	Está atento a las necesidades cambiantes del contexto.		1	
		Propone variedad de acciones creativas y atinadas.	1		
		Lidera el cambio antes que los otros en su propia organización.	1		
		Propone acciones de cambio antes que el mercado mismo visualice las estrategias a seguir en función compleja e imprevisita.	1		
		Se abre a alternativas innovadoras, llevándolas a la práctica inmediatamente y en forma adecuada.	1		

NIVEL INICIAL					
Competencias	Grado	Comportamientos	Por	En proceso	Desarrollado
			Desarrollado	Nº de Respuestas	
Liderazgo	A	Está atento a las necesidades de sus pares y su superior directo, acercándose y colaborando con ellos y reorganizando las tareas para el cumplimiento de los objetivos comunes que los reúnen.		1	
		Propone una variedad de alternativas de trabajo, sabiendo reconocer e integrar a la tarea el aporte de cada uno de los miembros del equipo.		1	
		Trabaja siempre "un paso adelante", previendo posibles cambios en el desarrollo normal del proyecto al que se encuentra asignado, revisando los objetivos y comunicando permanentemente a los involucrados la marcha de los acontecimientos.	1		
		Se conduce sin problemas frente a pares difíciles de manejar, pudiendo trabajar con ellos en armonía y dominando las situaciones de tensión que estas personas generan, las cuales podrían entorpecer la tarea del resto.		1	
Capacidad para Aprender	A	Identifica con facilidad nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con notable naturalidad.		1	
		Visualiza rápidamente situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos recientemente adquiridos.	1		
		Está abierto a abandonar viejas prácticas o modos de leer la realidad, y a implementar en el corto plazo las novedades, con resultados que lo diferencian del resto de su grupo.	1		
		Es considerado un referente dentro de la organización a la hora de incorporar cambios referidos a procedimientos, herramientas o conceptos.	1		
		Influye con naturalidad, a través de la modificación de su propia conducta, en todo su entorno.		1	
Confianza en sí mismo	A	Está dispuesto a realizar trabajos que no son habituales entre sus tareas, colaborando con entusiasmo y obteniendo siempre resultados sorprendentes.		1	
		Lidera proyectos en su área por ejemplo, ante ausencias temporarias de su jefe directo, superando los estándares de desempeño esperados.		1	
		Propone atinadas mejoras en los procedimientos de trabajo, que resultan en la optimización del tiempo y en la elevación de la calidad de los resultados, alentando a los demás a que actúen en el mismo sentido.		1	
		Frente a problemas en su área de trabajo, actúa asumiendo la responsabilidad de la urgencia en la solución y busca alternativas creativas, que presenta a sus superiores con soltura y convicción.		1	

NIVEL INICIAL					
Competencias	Grado	Comportamientos	Por	En proceso	Desarrollado
			Desarrollado	Nº de Respuestas	
Dinamismo / Energía	B	Está siempre dispuesto a incrementar su volumen de trabajo y modificar sus horarios con el objetivo de hacer frente a nuevas exigencias o condiciones que afectan su jornada habitual.		1	
		Se organiza sin dificultad ante cambios en las pautas de trabajo o en los plazos establecidos inicialmente.		1	
		Mantiene sus niveles de eficiencia ante cambios de compañeros de tarea.		1	
		Evalúa atinadamente prioridades cuando surge algún cambio inesperado que demanda mayor dedicación en alguna tarea respecto de las otras.		1	
		Mantiene su desempeño cuando se le demanda mayor esfuerzo y se le acortan los plazos, colaborando y ayudando con su actitud positiva al logro de objetivo común.		1	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11. Valoración de las Competencias del Nivel Inicial

Indicadores	Puntaje	Por Desarrollar	En proceso	Desarrollado
		Hasta 20 %	Entre el 21% y el 80 %	Por encima del 80 %
3 indicadores	6 pts.	1 pto	Entre 2 y 5 pts.	6 pts.
4 indicadores	8 pts	Hasta 2 pts.	Entre 3 y 6 pts.	7 y 8 pts.
5 indicadores	10 pts.	Hasta 2 pts	Entre 3 y 8 pts.	9 y 10 pts
6 indicadores	12 pts	Hast 2 pts.	De 3 pts a 9 pts	10, 11 y 12 pts

Tabla 12. Resultados de la Valoración de las Competencias del Nivel Inicial

Competencias	Grado	Puntaje máximo	Por Desarrollar (Peso = 0)	En Proceso (Peso = 1)	Desarrollado (Peso = 2)	Total	Total %
			(Nº de Respuestas) * (Peso)				
Responsabilidad	A	10	0	4	0	4	34,72
Trabajo en Equipo	A	8	0	3	0	3	
Productividad	A	8	0	3	0	3	
Alta Adaptabilidad /	A	10	0	1	0	1	
Liderazgo	A	8	0	3	0	3	
Capacidad para Aprender	A	10	0	2	0	2	
Confianza en sí Mismo	A	8	0	4	0	4	
Dinamismo / Energía.	B	10	0	5	0	5	
Total		72	0	25	0		25

Fuente: Elaboración Propia



Gráfico 17. Resultado del Desarrollo de Competencias por Niveles Jerárquicos

Fuente: Elaboración propia basada en encuestas.

De acuerdo al resultado que muestra el gráfico N° 17, los 03 niveles jerárquicos se encuentran en proceso de desarrollo de las competencias, teniendo un índice bajo que representa el 36% en el caso del Nivel Gerencial y Ejecutivo y un 35% para el Nivel Inicial.

Esto refleja que todos los colaboradores de la empresa están enfocados en el proceso de cambio pero su desarrollo es paulatino, siendo necesario que la parte gerencial propicie acelerar este proceso involucrándose y motivando su avance, para beneficio de toda la empresa y de sus colaboradores, caso contrario irán descendiendo las posibilidades que la empresa alcance los objetivos propuestos, con la consiguiente crisis que esto originaría.

VII. CONCLUSIONES.

1. Se corroboró que LA EMPRESA carece de un proceso formal de admisión de personal; es decir, este proceso se desarrolla de manera empírica, lo que ocasiona decisiones que están lejos de ser una inversión, sucediendo todo lo contrario; origina una serie de anomalías por falta de conocimiento sobre la persona que se está contratando, también desperdicio de recursos económicos y retraso de los procedimientos diarios de la empresa.
2. Se evidenció también que no existen perfiles de puestos formales; lo que contribuye a la deficiente orientación sobre las funciones y actividades inherentes al puesto que ocupa cada colaborador.
3. El actual proceso de reclutamiento de personal se realiza de acuerdo a las políticas de LA EMPRESA; por ello, los colaboradores lo perciben como que no es el apropiado, si tenemos en cuenta que un 44% lo considera regular y un 12% como malo.
4. La Selección de Personal se basa en la entrevista; siendo el factor determinante de ingreso la recomendación. Se evidenció que La Gerencia de Recursos Humanos no ha implementado proceso alguno. Por tanto realizan una elección subjetiva.
5. LA EMPRESA ejecuta un programa de inducción de los nuevos colaboradores, con el que los trabajadores en un 42% se muestran parcialmente de acuerdo, un 9% en total desacuerdo y un 7.5% en parcial desacuerdo.

RECOMENDACIONES:

1. Para que LA EMPRESA, pueda identificar a los colaboradores idóneos que cubran las expectativas y requerimientos de cada puesto, debe implementar la propuesta de mejora basada en competencias para el proceso de admisión de personal.
2. LA EMPRESA, está en la obligación de implementar los perfiles de puestos como una guía para que los procesos de admisión de personal basados en competencias se ejecuten teniendo en cuenta los requisitos y características que exige cada cargo y que la persona debe tener para ocupar la plaza.
3. LA EMPRESA, para fortalecer la ejecución de un correcto proceso de admisión de personal basado en competencias, debe capacitar al Gerente General, Gerente de Recursos Humanos y Jefes de Áreas.
4. Las actividades de inducción del nuevo colaborador deben fortalecerse para que LA EMPRESA, logre su eficacia así como la satisfacción y fidelización del trabajador.
5. En forma anual LA EMPRESA, debe evaluar los procesos de admisión de personal basados en competencias implementados, como un mecanismo de control, para verificar su eficacia en la captación de colaboradores idóneos o si es necesario realizar ajustes para mejorar los resultados.
6. LA EMPRESA, debe elaborar un protocolo familiar para alinearse a las reglas que rigen para este tipo de empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Acevedo, M. (2012). Proceso de Reclutamiento de Personal por Competencias Laborales para una empresa de Transporte Pesado. Universidad de San Carlos, Guatemala. Recuperado el 08 de Enero de 2014.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos : Gestión por Competencias* (2da ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Diccionario de Comportamientos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Arcas, L., Hernandez, F., & Rodríguez, D. (28 de marzo de 2013). www.es.scribd.com/doc. Obtenido de www.es.scribd.com/doc: <https://es.scribd.com/doc/132878738/Tesis-Rodovias-c-a>
- Chiavenato, I. (1994). *Iniciación a la Administración de Personal*. Serie Iniciación a la Administración . México: Mc Graw-Hill.
- Chimoy, G. (2010). Validación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal caso Caja Sipan. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Lambayeque, Chiclayo.
- Gómez, R. (26 de 08 de 2007). www.eumed.net/libros/2007a/. Obtenido de www.eumed.net/libros/2007a/: www.eumed.net/libros/2007a/
- Gestión, D. (29 de mayo de 2013). Tottus apuesta por otra tienda en Chiclayo . Gestión El Diario de Economía y Negocios de Perú, pág. 08. Recuperado el 14 de julio de 2013.
- Leal, E. (05 de 08 de 2011). eprints.uanl.mx/view/creators/Leal_Rangel. Obtenido de eprints.uanl.mx/view/creators/Leal_Rangel: <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/600>.
- Meza, R. (05 de 09 de 2013). gestion.pe/empresas/oracle-empresas. Obtenido de gestion.pe/empresas/oracle-empresas: <http://gestion.pe/empresas/oracle-empresas>.
- Milkovich, & Bondreaud. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Wesley Iberoamericana.
- MINCETUR. (2009). Guía de Orientación al Usuario del Transporte Terrestre. Lima: MINCETUR.

- MTC. (21 de febrero de 2007). www.mtc.gob.pe. Obtenido de www.mtc.gob.pe: <http://www.mtc.gob.pe/portal/consultas/cid/Boletines> CID/25 Agosto/ARCHIVO/transporte/Transportecarga.pdf.
- Naranjo, R. (2012). El Proceso de Selección y Contratación del Personal en las Medianas Empresas de la Ciudad de Barranquilla. *Penamiento & Gestión*, 85 - 114.
- Polanco, N. (14 de junio de 2006). biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1171.pdf. Obtenido de biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1171.pdf: biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1171.pdf.
- Rivera, M. (2013). De Relaciones Industriales a Gestión y Desarrollo Humano - La Evolución de la Gestión de Recursos Humanos en el Perú. *Tiempo de Opinión*, 4 - 13.
- Werther, W., & Keith, D. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (6ta ed.). México: Mc. Graw Hill.

ANEXOS:**Anexo A****Encuesta – Nivel Gerencial**

Agradecemos a usted tenga a bien marcar con una (X) los 10 comportamientos que considere más importantes y que se aplican a su negocio o empresa en la columna correspondiente. Asimismo asignar a los que selecciono el número de orden de importancia del 1 al 10.

COMPORTAMIENTOS	10 IMPORTANTES (X)	Nº ORDEN DE IMPORTANCIA
Alta adaptabilidad – Flexibilidad		
Colaboración		
Calidad del trabajo		
Dinamismo – Energía		
Franqueza - Confiabilidad – Integridad		
Habilidad Analítica		
Iniciativa - Autonomía – Sencillez		
Liderazgo		
Modalidades de contacto		
Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad		
Orientación al cliente interno y externo		
Profundidad en el conocimiento de los productos		
Orientación a los resultados		
Orientación al cliente		
Negociación		
Comunicación		
Aprendizaje continuo		
Credibilidad técnica		
Presentación de soluciones comerciales		
Resolución de problemas comerciales		
Trabajo en equipo		
Capacidad de planificación y de organización		
Iniciativa		
Innovación		
Adaptabilidad al cambio		
Perseverancia		
Temple		
Conocimiento de la industria y el mercado		

Construcción de relaciones de negocios		
Pensamiento analítico		
Manejo de relaciones de negocio		
Pensamiento conceptual		
Dirección de equipos de trabajo		
Desarrollo estratégico de los recursos humanos		
Impacto e influencia		
Capacidad de entender a los demás		
Integridad		
Flexibilidad		
Autocontrol		
Búsqueda de información		
Conciencia organizacional		
Confianza en sí mismo		
Desarrollo de relaciones		
Desarrollo de las personas		
Preocupación por el orden y la claridad		
Entrepreneurial (habilidad con los negocios)		
Competencia "del naufrago"		

Nota : 1(+) importante , 10 (-) importante

Anexo B
RESULTADOS TABLA DE COMPETENCIAS - GERENCIAL

COMPORTAMIENTOS	Nº Orden de Importancia	Nº De Gerentes	Resultados
Orientación a los Resultados	1	4	17
Trabajo en Equipo	2	3	13
Iniciativa	3	3	13
Liderazgo	4	2	9
Innovación	5	2	9
Comunicación	6	2	9
Orientación al Cliente Interno y Externo	7	2	9
Alta Adaptabilidad – Flexibilidad	8	2	8
Nivel de Compromiso - Disciplina Personal – Productividad	9	2	8
Autocontrol	10	2	8

Anexo C

Encuesta – Nivel Ejecutivo

Agradecemos a usted tenga a bien marcar con una (X) los 10 comportamientos que considere más importantes y que se aplican a su negocio o empresa en la columna correspondiente. Asimismo asignar a los que selecciono el número de orden de importancia del 1 al 10

COMPORTAMIENTOS	10 IMPORTANTES (X)	Nº ORDEN DE IMPORTANCIA
Desarrollo de su equipo		
Modalidades de contacto		
Habilidades mediáticas		
Liderazgo		
Liderazgo para el cambio		
Pensamiento estratégico		
Empowerment		
Dinamismo – Energía		
Portability - Cosmopolitismo – Adaptabilidad		
Relaciones públicas		
orientación al cliente		
Trabajo en equipo		
Orientación a los resultados		
Integridad		
Iniciativa		
Entrepreneurial (habilidad con los negocios)		
Competencia " del náufrago"(capacidad para que sobreviva la empresa)		

Nota : 1(+) importante , 10 (-) importante

Anexo D
RESULTADOS TABLA DE COMPETENCIAS - EJECUTIVO.

COMPORTAMIENTOS	Orden de Importancia	Nº Ejecutivos	Resultados
Trabajo en Equipo	1	10	16
Iniciativa	2	10	13
Liderazgo	3	10	13
Dinamismo – Energía	4	10	11
Desarrollo de su Equipo	5	9	11
Pensamiento Estratégico	6	8	10
Orientación al Cliente	7	8	10
Orientación a los Resultados	8	8	10

Anexo E

Encuesta – Nivel Inicial

Agradecemos a usted tenga a bien marcar con una (X) los 10 comportamientos que considere más importantes y que se aplican a su negocio o empresa en la columna correspondiente. Asimismo asignar a los que selecciono el número de orden de importancia del 1 al 10

COMPORTAMIENTOS	10 IMPORTANTES (X)	Nº ORDEN DE IMPORTANCIA
Alta adaptabilidad-Flexibilidad		
Capacidad para aprender		
Dinamismo – Energía		
Habilidad analítica		
Iniciativa – Autonomía		
Liderazgo		
Modalidades de contacto		
Orientación al cliente interno y externo		
Productividad		
Responsabilidad		
Tolerancia a la presión		
Trabajo en equipo		
Flexibilidad		
Autocontrol		
Búsqueda de información		
Conciencia organizacional		
Confianza en sí mismo		
Desarrollo de relaciones		
Desarrollo de las personas		
Impacto e influencia		
Pensamiento analítico		
Preocupación por el orden y la claridad		
Pensamiento conceptual		

Nota : 1(+) importante , 10 (-) importante

Anexo F

RESULTADOS TABLA DE COMPETENCIAS - INICIAL.

COMPORTAMIENTOS	Orden de Importancia	Nº de Colaboradores	Resultados
Responsabilidad	1	17	33
Trabajo en Equipo	2	18	33
Productividad	3	14	27
Alta Adaptabilidad - Flexibilidad	4	13	25
Liderazgo	5	13	24
Capacidad para Aprender	6	12	22
Confianza en sí Mismo	7	12	22
Dinamismo – Energía	8	11	19
Iniciativa – Autonomía	9	11	19
Preocupación por el Orden y la Claridad	10	11	17

Anexo G

ENTREVISTA

1. ¿Quién y cómo diseña los cargos que tiene LA EMPRESA?
.....

2. ¿La empresa cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF) y éste:
 - a) Está aprobado : Sí..... No.....
 - b) Se aplica : Sí..... No.....

3. Si ha sido afirmativa la respuesta 2.b), ¿cuánto tiempo tiene de vigencia?.....

4. ¿Los trabajadores tienen conocimiento de sus funciones a través del MOF?
 - a) Totalmente de acuerdo. b) Parcialmente de acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo d) Parcialmente en desacuerdo
 - d) Totalmente en desacuerdo.

5. ¿Hay perfiles establecidos en todos los cargos?
 - a) Estoy seguro(a) que sí. b) Supongo que sí. c) No lo sé.
 - d) Creo que no. e) Estoy seguro(a) que no.

6. ¿Qué mejoras considera que debería hacerse en el MOF?
.....
.....

7. ¿Cuáles son los medios de reclutamiento que utiliza su empresa?
 - a) Por volantes. b) Por correo electrónico c) Vía On line
 - d) Por invitación e) Por periódico f) Por radio
 - g) Otro (especificar) _____

8. ¿Cuál es el cargo de mayor oferta de empleo que ofrece su empresa al mercado de trabajo?
.....
...

9. ¿Cuál es el medio más efectivo de reclutamiento?
 - a) Por aviso radial. b) Por volantes. c) Por invitación.
 - d.) Por recomendación. e) Otro (especifique): _____

10. ¿Cuál es la técnica de selección de personal que más utiliza LA EMPRESA?
 Puede marcar más de una opción en cada columna o nivel.

TÉCNICA	PARA PERSONAL:		
	GERENCIAL	SUPERVISOR	COLABORADOR
Entrevista de Selección			
Pruebas de Conocimiento o Capacidad.			
Test Psicométricos			
Técnicas de Simulación.			
Otra (Especificar):			

11. ¿Quién realiza el proceso de selección de personal en LA EMPRESA?
 a) Un directivo de la empresa b) Una comisión de la empresa
 c) Se contrata a una empresa o profesional
 d) Otra (especifique) _____
12. ¿Qué mejoras piensa que debe hacerse en el proceso de selección de personal de su empresa?

13. ¿Cómo se realiza la incorporación del nuevo empleado a LA EMPRESA?

14. ¿Qué medios utiliza LA EMPRESA para ofrecer la capacitación o entrenamiento adecuado a sus colaboradores en el proceso de inducción?
.....
.....
15. ¿Las capacitaciones en el proceso de inducción son (Puede marcar más de una opción):
- a) Internas. b) Externas. c) Se dan ambas siempre.
 - d) Se dan ambas ocasionalmente.

- 15 ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en qué grado?

N°	CARACTERÍSTICAS	PARA PERSONAL								
		SUPERVISOR			GERENCIAL			COLABORADOR		
		NN	D	E	NN	D	E	NN	D	E
1	Desarrollo de su Equipo									
2	Dinamismo – Energía									
3	Pensamiento Estratégico									
4	Orientación al Cliente interno y Externo									
5	Orientación a los Resultados									
6	Trabajo en Equipo									
7	Liderazgo									
8	Iniciativa									
9	Comunicación									
10	Innovación									
11	Alta Adaptabilidad – Flexibilidad									
12	Nivel de Compromiso-Disciplina Personal-Productividad									
13	Autocontrol									
14	Responsabilidad									
15	Productividad									
16	Confianza en Sí Mismo									
17	Capacidad para Aprender									
18	preocupación por el Orden y la Claridad									

NN: No Necesaria

D : Deseable

E : Esencial.

- 16 ¿A través de qué fuente, ingresó usted a LA EMPRESA?

a) Solicitud Espontánea b) Anuncio de Prensa c) Promociones o ascenso

d) Recomendaciones de personal e) Sindicato f) Otros. _____

17 ¿Qué técnicas de selección le aplicaron al momento de ingresar a la empresa? Puede marcar más de una.

- a) Entrevista b) Pruebas psicotécnicas c) Pruebas de conocimiento
 d) Pruebas de personalidad e) Exámenes médicos f) Todas las anteriores
 g) otros _____.

En la siguiente tabla, marque la alternativa más apropiada para cada pregunta, sabiendo que:

- TA = Totalmente de Acuerdo.
 PA = Parcialmente de Acuerdo.
 NAND = Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo.
 PD = Parcialmente en Desacuerdo.
 TD = Totalmente en desacuerdo.

PREGUNTA	TA	PA	NAND	PD	TD
18) ¿El contenido del programa de inducción fue apropiado para usted?					
19) ¿La información suministrada en el programa de inducción fue completa y útil?					
20) ¿Los temas planteados en la inducción fueron de su interés?					
21) ¿La bienvenida que recibió en la empresa lo motivó?					
22) ¿El Programa de inducción que se le ofreció fue satisfactorio?					
23) ¿El objeto virtual de aprendizaje fue pertinente?					
24) ¿Le fue fácil acceder a la información virtual?					