



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

**Rediseño del proceso de selección de la empresa
TramacoExpress Cía. Ltda.**

AUTORAS:

**Cornejo Sarmiento, Melba María
Naranjo Pincay, Karen Brigitte**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TUTOR:

Psic. Tapia Ubillús, Alex Miguel, PhD.

Guayaquil, Ecuador

12 de septiembre del 2022




UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Cornejo Sarmiento, Melba María; Naranjo Pincay, Karen Brigitte**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR

f. 
Psic. Tapia Ubillús, Alex Miguel, PhD.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Psic. Estacio Campoverde, Mariana de Lourdes

Guayaquil, a los 12 días del mes de septiembre del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Cornejo Sarmiento, Melba María; Naranjo Pincay, Karen Brigitte**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **Rediseño del proceso de selección de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda.** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 12 días del mes de septiembre del año 2022

LAS AUTORAS:

f. 
Cornejo Sarmiento, Melba María

f. 
Naranjo Pincay, Karen Brigitte



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN


Nosotras, **Cornejo Sarmiento, Melba María; Naranjo Pincay,
Karen Brigitte**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Rediseño del proceso de selección de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 12 días del mes de septiembre del año 2022

LAS AUTORAS:

f.  _____
Cornejo Sarmiento, Melba María

f.  _____
Naranjo Pincay, Karen Brigitte



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE URKUND



Document Information

Analyzed document	TESIS FINAL CORNEJO-NARANJO VERSION 2.pdf (D143372987)
Submitted	8/30/2022 12:25:00 AM
Submitted by	
Submitter email	alex.tapia@cu.ucsg.edu.ec
Similarity	0%
Analysis address	alex.tapia.ucsg@analysis.orkund.com

TEMA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN: Rediseño del proceso de selección de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda.

LAS AUTORAS: Cornejo Sarmiento, Melba María; Naranjo Pincay, Karen Brigitte

INFORME ELABORADO POR:

f. 
Psic. Tapia Ubillus, Alex Miguel PhD



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

AGRADECIMIENTO

Antes que todo, quiero agradecer a Dios, quien fue mi guía durante toda esta etapa de mi vida. A mis padres, quienes fueron mi soporte en toda mi carrera universitaria. A mis tíos Nelson, Silvia y Mare, quienes me estuvieron alentando para nunca rendirme a pesar de las adversidades a las que me enfrentaba. A Karen, porque sin ella este trabajo no podría haberse hecho. Al profesor Alex Tapia por ser nuestro mentor en este trabajo. A Camille, por haberme ayudado en todo lo que le pedía sin importar la hora del día. Y por último a Bang Chan, porque sus consejos me ayudaron a mantenerme estable emocionalmente en estos últimos años.

- Melba cornejo

Un agradecimiento especial a Dios quien me da la sabiduría para avanzar y finalizar esta etapa de mi vida. A mis padres Aracely y Jimmy quienes a pesar de los momentos más difíciles me han apoyado y se atrevieron a darme esa motivación para seguir adelante en esta carrera universitaria. A mis hermanos Anita y Leonardo quienes son pilares fundamentales y modelos a seguir en mi vida. A Álvaro, quien tuvo toda la paciencia del mundo y fue mi fortaleza durante esta etapa de mi vida universitaria quien nunca dejó que me desmotivara por aquellas adversidades que estuvieron presentes. A Melba porque hoy puedo finalizar con satisfacción este trabajo de titulación. A mi tutor Alex Tapia por ser un increíble y excelente profesor quien siempre nos brindó sus conocimientos para finalizar este proyecto.

- Karen Naranjo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

DEDICATORIA

Quisiera dedicarle este trabajo a mi abuelito Chavo, quien desde un principio apoyaba a los Psicólogos, indicando que su labor era tan importante como la de los médicos. También se lo dedico a Bang Chan y al resto de Stray Kids, pues me enseñaron a hacer las cosas a mi propio tiempo, a mi propio ritmo, sin tener que compararme con los demás. Ellos son una fuente de inspiración, resiliencia y perseverancia y sé que estarían orgullosos de mí al ver que he alcanzado mis metas. A mi tía Silvia por ser luz y alegría en mi vida. Y por último a mis padres, por el gran esfuerzo que hicieron para que yo pueda estudiar la carrera.

- Melba Cornejo

A Dios porque sin él no somos nada. A mi mamá quien me inspiró a formarme como una excelente profesional quien me hizo amar esta carrera todos los días. También se la dedico a Mía por brindarme esa compañía que necesitaba a cada momento. A mis hermanos y amigos.

- Karen Naranjo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Mariana de Lourdes Estacio Campoverde
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Lcdo. Luis Antonio Bonilla Morán
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco
OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CALIFICACIÓN

NOTA: _____

CORNEJO SARMIENTO MELBA MARÍA

NOTA: _____

NARANJO PINCAY KAREN BRIGGITTE

ÍNDICE

RESUMEN	XVI
ABSTRACT	XVII
INTRODUCCIÓN.....	2
JUSTIFICACIÓN	3
OBJETIVOS	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	4
CAPÍTULO I: Antecedentes de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda.....	5
1.1 Caracterización de la empresa TramacoExpress. Cía. Ltda.....	7
1.1.1 Misión y visión de la empresa	7
1.1.2 Valores corporativos.....	8
Los principales valores corporativos de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda. son los siguientes:	8
1.1.3 Organigrama.....	8
1.2 Características de la gestión de Recursos Humanos de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda.	14
1.3 Problemática del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal.....	17
1.4 Preguntas de investigación	19
CAPÍTULO II: Marco teórico	20
2.1 Importancia de la Gestión del Talento Humano	20
2.2 Definición e importancia del subsistema de reclutamiento y selección de personal.....	21

2.2.1 Definición de reclutamiento	21
2.2.2 Importancia del reclutamiento	22
2.2.3 Definición de selección	22
2.2.4 Importancia de la selección de personal	23
2.3 Caracterización del proceso de selección de personal	23
2.4 Métodos tradicionales y modernos del proceso de selección de personal ...	30
2.4.1 Métodos tradicionales	30
2.4.2 Nuevas tendencias de selección de personal.....	32
2.4.3 La selección de personal por competencias.....	36
2.5 Gestión por competencias	37
2.6 Componentes de la competencia	37
2.7 Modelos de competencias.....	38
2.8 Desarrollo de las competencias.....	40
2.9 Técnicas de selección de personal por competencias	41
CAPÍTULO III: Metodología	45
3.1 Planteamiento del problema	45
3.2 Tipo de investigación	45
3.3 Métodos.....	45
3.4 Población y muestra	46
3.4.1 Población	46
3.4.2 Muestra	47
3.5 Operacionalización de variables	48

3.6 Técnicas de recolección de la información	49
3.7 Procedimiento.....	49
3.8 Análisis e interpretación de resultados	51
CAPÍTULO IV: Propuesta de rediseño del proceso de selección.....	63
4.1 Políticas del proceso de reclutamiento y selección de personal.....	63
4.2 El proceso de reclutamiento y selección por competencias.....	73
4.2.1 Identificación de las competencias.....	74
4.2.2 Competencias de los cargos operativos	74
4.2.3 Evaluación de las competencias.....	76
4.3 Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias.....	76
4.4 Flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal.....	79
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES.....	82
GLOSARIO.....	84
REFERENCIAS	86
ANEXOS.....	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Estructural de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda. p1.....	9
Figura 2 Organigrama Estructural de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda. p2....	10
Figura 3 Estructura Funcional de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda. p1	11
Figura 4 Estructura Funcional de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda. p2	11
Figura 5 Estructura Funcional de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda. p3	12
Figura 6 Estructura Funcional de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda. p4	12
Figura 7 Estructura Funcional de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda. p5	13
Figura 8 Anuncio de vacante. Fuente: elaboración propia.	25

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Pasos para un proceso de selección según López (2010).....	24
Gráfico 2 Cuadro de evaluaciones del proceso de selección	27
Gráfico 3 Métodos tradicionales y modernos de la selección de personal	30
Gráfico 5 Tabulación de la primera pregunta de la encuesta	52
Gráfico 6 Tabulación de la segunda pregunta de la encuesta	53
Gráfico 7 Tabulación de la tercera pregunta de la encuesta	54
Gráfico 8 Tabulación de la cuarta pregunta de la encuesta	55
Gráfico 9 Tabulación de la quinta pregunta de la encuesta	56
Gráfico 10 Tabulación de la sexta pregunta de la encuesta	57
Gráfico 11 Tabulación de la séptima pregunta de la encuesta	58
Gráfico 12 Tabulación de la octava pregunta de la encuesta	59
Gráfico 13 Competencias consideradas por los encuestados para ejercer el cargo	60
Gráfico 14 Flujograma del proceso de reclutamiento y selección. Fuente: elaboración propia.	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modalidades de desarrollo de competencias	40
Tabla 2 Caracterización de la población	47
Tabla 3 Operacionalización de la variable.....	48
Tabla 4 Resultados de la pregunta 1	52
Tabla 5 Resultados de la pregunta 2	53
Tabla 6 Resultados de la pregunta 3	54
Tabla 7 Resultados de la pregunta 4	55
Tabla 8 Resultados de la pregunta 5	56
Tabla 9 Resultados de la pregunta 6	57
Tabla 10 Resultados de la pregunta 7	58
Tabla 11 Resultados de la pregunta 8	59

RESUMEN

El presente trabajo trata del rediseño del proceso de selección de personal de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda. por uno basado en competencias. Para el levantamiento de información se utilizó una metodología cuantitativa, en donde se aplicaron encuestas a los colaboradores operativos y al jefe de talento humano para conocer sus criterios y puntos de vista con respecto al proceso de selección vigente. Los resultados obtenidos mostraron discrepancias entre las perspectivas, pues mientras el jefe de talento humano señalaba que no existían problemas en el proceso de selección actual, varios colaboradores señalaron en cambio que no se llevaban a cabo ciertos pasos del proceso e incluso se puso en evidencia que ciertos trabajadores no sabían claramente cuáles eran las competencias que necesitaban para ejercer su cargo actual, ni conocimiento de sus funciones. Las falencias del proceso de selección trajeron consigo la incorporación a la empresa de personal que no reunía los requisitos que requerían estos cargos agravados por conductas disfuncionales tales como hurtos, estropeo de mercadería, retrasos en las entregas, entre otros. Por ello se hizo necesario el rediseño del proceso de selección por competencias, se detallaron las políticas de reclutamiento y selección y se identificaron las competencias que requiere personal operativo y los pasos a seguir del nuevo proceso. De esta forma, al ponerlo en marcha, se podrá incorporar personal idóneo para la empresa.

Palabras Claves: *reclutamiento, selección, competencias, selección por competencias, rediseño de procesos, políticas de reclutamiento y selección.*

ABSTRACT

The present work deals with the redesign of the personnel selection process of the company TramacoExpress Cía. Ltda. for one based on skills. For the collection of information, a quantitative methodology was used, where surveys were applied to the operational collaborators and the head of human resources to find out their perspectives regarding the current selection process. The results obtained showed discrepancies between the perspectives, because while the head of human resources indicated that there was no problem with the current selection process, some workers pointed out that certain steps of the process were not carried out, and it was even possible to show that some workers didn't know exactly what skills the needed work in their current position, or knowledge of their functions. All of the above brought with it unfavorable behaviors such as theft, spoilage of merchandise, delays in deliveries, among other things. For this reason, a redesign of the selection process by skills was made, detailing the recruitment and selection policies, the skills required by operational personnel and the steps of the process. In this way, when it is launched, it will be possible to hire the ideal personnel for the company.

Keywords: *Recruitment, selection, skills, selection by skills, process redesign, recruitment and selection policies.*

INTRODUCCIÓN

Tramaco Express es una empresa ecuatoriana que brinda servicios logísticos y de correspondencia, a nivel local y nacional, posee diferentes sucursales o puntos de atención a lo largo del país. Su matriz principal está ubicada en Quito en donde se estableció por primera vez el 07 de septiembre de 1993.

Con el tiempo, la empresa ha pasado por diferentes cambios internos donde se fortalecieron los canales de comunicación, así mismo, se determinaron las características de los servicios que la empresa deseaba ofrecer a la sociedad ecuatoriana, producto de estos cambios se generó una sólida cultura organizacional con apertura a la iniciativa de sus colaboradores y a la mejora constante.

Los avances logrados también se reflejaron en los servicios logísticos que ofrecía la empresa, poco a poco fueron mejorando la calidad que necesitaban los clientes al requerir de los servicios de courier.

En el presente, Tramaco Express Cía. Ltda cuenta con una eficiente estructura de servicios y una aceptable gestión de Talento Humano en la que los subsistemas de reclutamiento y capacitación poseen particular importancia para el desarrollo constante en la organización.

Tramaco Express está constantemente interesada en el mejoramiento de la calidad de la gestión de talento humano pues sus directivos reconocen que de ello depende la eficiencia de los servicios que la empresa brinda a sus clientes.

JUSTIFICACIÓN

La empresa TramacoExpress Cía. Ltda. desde sus inicios ha buscado mejorar sus servicios pero ha mostrado falencias en el proceso de reclutamiento y selección de personal para los puestos operativos, situación que ha generado diferentes problemas con los colaboradores que han derivado en una alta rotación del personal.

TramacoExpress Cía. Ltda. ha detectado una mayor recurrencia de los siniestros por la falta de experiencia del personal en el manejo de la mercadería dentro de la bodega. También ocurren retrasos en los procesos de entrega y la planificación imprecisa de los horarios de entrega. Esto genera gastos innecesarios pues la empresa debe cubrir mercadería estropeada en el proceso de despacho.

Por estas razones, se considera que la elaboración e implementación de un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias beneficiará en gran medida a la organización pues se podrá contratar a candidatos idóneos para los puestos operativos quienes reunirán las competencias requeridas y estarán en condiciones de realizar de forma eficiente sus funciones dentro de la organización.

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar el proceso de reclutamiento y selección por competencias de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda.

Objetivos Específicos

- Describir la situación actual de los procesos de reclutamiento y selección de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda.
- Identificar las competencias necesarias que requiere el personal de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda. para realizar sus tareas con eficiencia.
- Elaborar políticas del proceso de Selección de Personal de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda.
- Diseñar un nuevo proceso de reclutamiento y selección basado en competencias.

CAPÍTULO I: Antecedentes de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda.

La empresa TramacoExpress Cía. Ltda. es una compañía que brinda servicios de Courier y transporte de correspondencia y carga liviana a nivel nacional. Tiene una trayectoria de más de 20 años en servicios Courier, su misión es la de satisfacer las necesidades logísticas de sus clientes, comprometidos en brindar una experiencia de servicio seguro y a tiempo, junto con un personal calificado. Como visión TramacoExpress persigue el afianzar sus relaciones comerciales con sus clientes, mediante la oferta de soluciones logísticas integrales a nivel nacional e internacional, promoviendo el desarrollo productivo del país.

En cuanto a los valores de la empresa, estos se reflejan en el compromiso y la pasión por el servicio logístico Courier, en la protección de los bienes y en el respeto a las personas al igual que al cuidado del medio ambiente con énfasis en la responsabilidad, honestidad, comunicación y el trabajo en equipo.

Su fundador y gran emprendedor fue el Señor Antonio Cedeño quien creó la empresa Tramaco el 7 de septiembre de 1993, inicialmente la constituyó como sociedad natural, hasta que el 16 de octubre de 1997 Tramaco tomó nombre jurídico y se convirtió en TramacoExpress Cía. Ltda.

Un factor fundamental del éxito alcanzado se debe a la experiencia, trayectoria, capacidad, tenacidad y gran liderazgo de su fundador; al cabo del tiempo, la empresa se ha posicionado en el mercado nacional como líder en el servicio de Courier y ha ampliado su portafolio de servicios, valores agregados, cobertura y alianzas estratégicas, generando negocios, oportunidades y comercio en general.

En la actualidad, la empresa brinda amplia cobertura física y logística, y dispone de una sólida infraestructura, con tecnología de punta y talento humano calificado quienes garantizan el transporte oportuno de documentos, valijas, paquetes y carga en general a más de 750 destinos dentro del territorio ecuatoriano.

En cuanto a los principales servicios de envíos que ofrece TramacoExpress están: envíos de valijas (express, empresarial, especial), envíos de documentos, mudanzas, embalaje, servicio de fletes, envíos de carga liviana (express, empresarial), envíos de carga masiva, envíos a galápagos, servicios de pólizas, servicios de e-logistics / e-commerce, servicio de transporte por carretera, entre otros.

La empresa cuenta con una matriz en Quito que brinda soporte a las diferentes sucursales ubicadas en el país su estructura es jerárquica y funcional, es decir las decisiones se gestionan desde la cúspide de la organización hacia las diferentes sucursales. TramacoExpress cuenta con más de 1400 trabajadores agenciados bajo relación de dependencia distribuidos en todo el país.

Entre los principales competidores de TramacoExpress s.a. se encuentran Servientrega, Laar Courier, DHL entre otros, que son los más reconocidos pues operan dentro del servicio logístico, la empresa se encuentra muy bien posicionada en el mercado altamente competitivo de provisión de servicios logísticos.

En cuanto a las normas, políticas, reglamentos y procesos internos, esta empresa se ha propuesto el cumplimiento de sus principios junto a las disposiciones pertinentes detalladas en el Código de Trabajo, para que sus acciones estén acorde a dichas leyes y, de esta manera establecer un adecuado sistema de administración del Recurso Humano de la compañía.

TramacoExpress s.a. posee una cultura sólida y estable lo que la ha llevado a posicionarse dentro del mercado de los servicios logísticos como empresa nacional líder en brindar servicios de logística y Courier.

Al ser una empresa con necesidad de permanente control de sus servicios logísticos, su personal debe poseer características altamente adaptables, predispuestos siempre al análisis y con una clara orientación al cliente interno, aportando liderazgo y apoyo en todos los procesos de gestión.

En cuanto al área de talento humano, uno de los procesos más importantes es el de reclutamiento y selección. Al tratarse de una empresa

que brinda servicios logísticos se debe recalcar que el proceso de selección es tedioso pues se busca que el índice de rotación en el área operativa sea bajo.

1.1 Caracterización de la empresa TramacoExpress. Cía. Ltda.

TramacoExpress Cía. Ltda. es una empresa que ofrece servicios de Courier y transporte de correspondencia y carga liviana a nivel nacional. Es una empresa familiar que a pesar de haber iniciado operaciones hace 20 años, aún mantiene su esencia, la cual se ve reflejada en su misión, visión y valores.

1.1.1 Misión y visión de la empresa

A continuación, se presentan la misión, visión y valores de la empresa Tramaco Express. Cía. Ltda.

Misión

Satisfacer las necesidades logísticas de nuestros clientes, comprometidos en brindar una experiencia de servicio seguro y a tiempo, con talento humano calificado, aplicando mejora continua, innovación y conciencia social.

Visión

Ser el grupo líder en soluciones logísticas integrales innovadoras que promuevan el desarrollo del país con proyección internacional.

Según Aznar (2017) "la misión, visión y valores constituyen el acervo de toda organización, son los cimientos en los que se sostiene su cultura, y sobre ellos ha de edificarse todo lo demás". Y es en esa misión donde se encuentran plasmados los objetivos que la organización desea lograr en su día a día.

TramacoExpress Cía. Ltda. quiere transmitir a sus clientes mediante su misión, visión y valores una imagen de confianza absoluta al ofrecer una experiencia de servicio logístico excelente, demostrando la

institucionalización de los valores corporativos y la vocación de servicio de sus colaboradores.

1.1.2 Valores corporativos

Los principales valores corporativos de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda. son los siguientes:

- Cumplir con nuestra promesa de servicio es fundamental.
- Nos mueve la pasión por el Courier y la Logística.
- Protegemos los bienes propios y de terceros.
- Respetamos a las personas y al medio ambiente.
- Servir es nuestro propósito.

Como se observa, los valores de esta compañía arriba descritos reflejan la orientación al servicio y su preocupación por ofrecer a la comunidad servicios logísticos eficientes y de calidad.

1.1.3 Organigrama

Tramaco cuenta con 1000 trabajadores los cuales se encuentran ubicados en los diferentes puntos de atención.

Con fines expositivos, el organigrama de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda. se presenta de dos formas: Organigrama Estructural y Estructura Funcional.

Organigrama Estructural de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda.

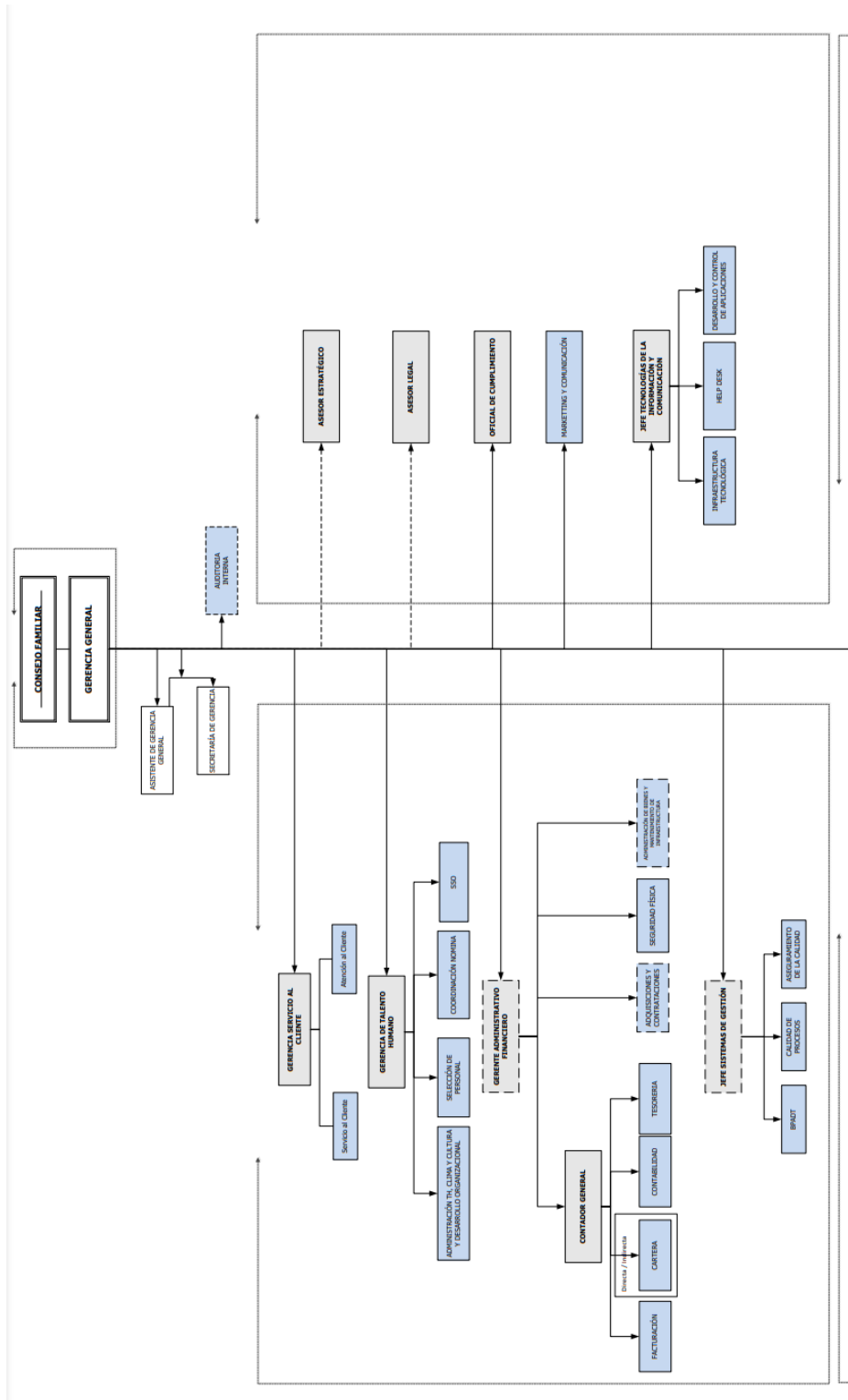


Figura 1 Organigrama Estructural de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda. p1

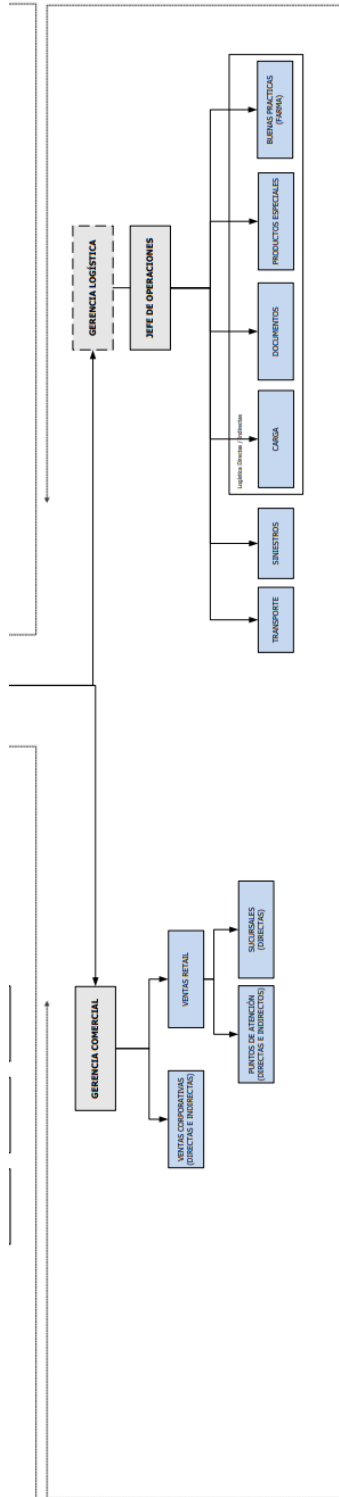


Figura 2 Organigrama Estructural de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda.
p2

Estructura Funcional de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda.

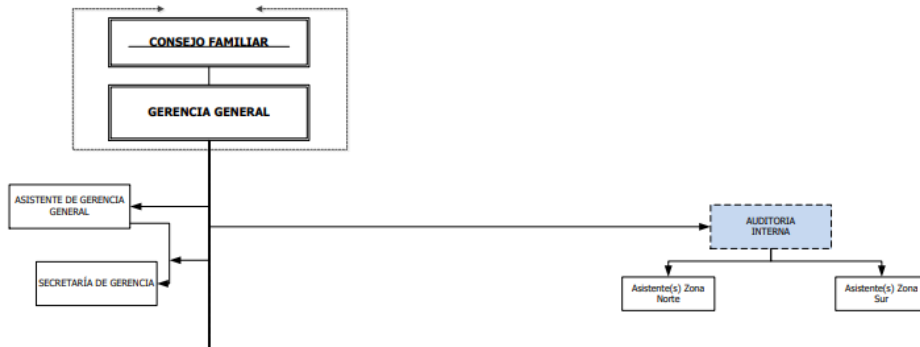


Figura 3 Estructura Funcional de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda. p1

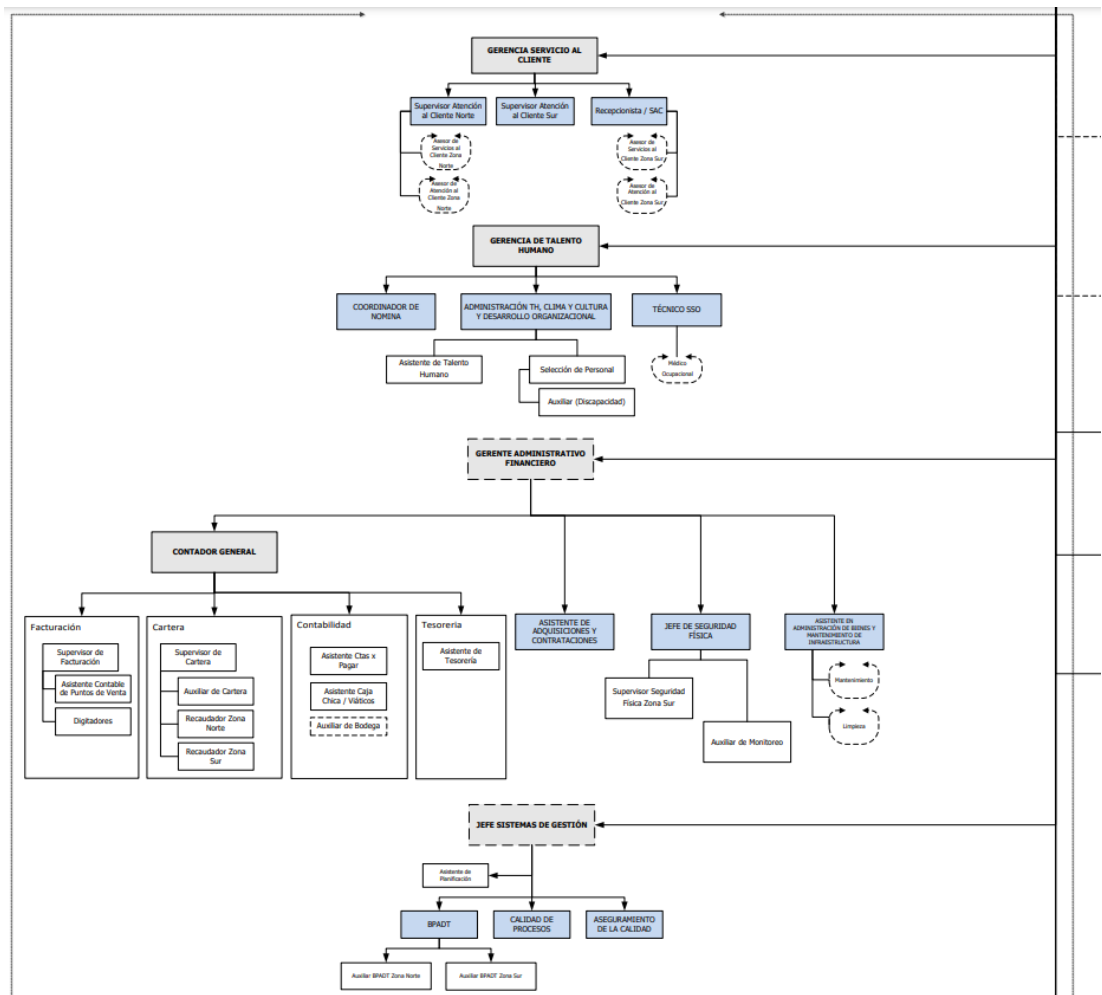


Figura 4 Estructura Funcional de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda. p2

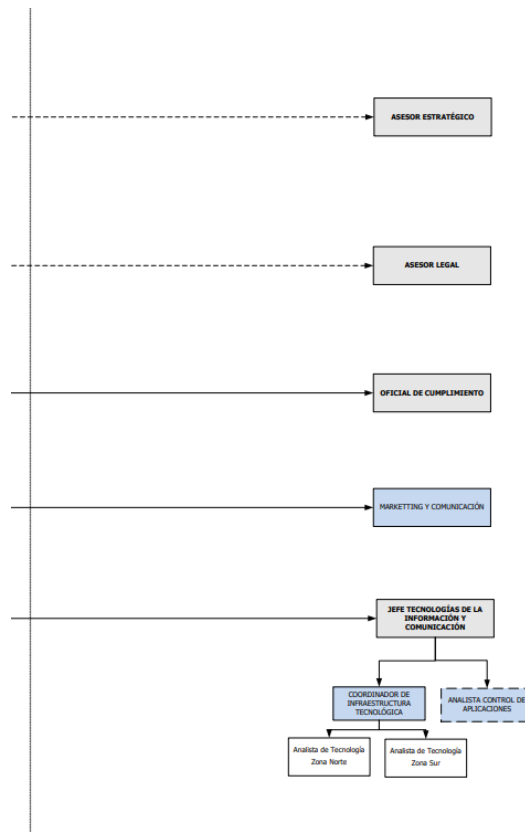


Figura 5 Estructura Funcional de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda. p3

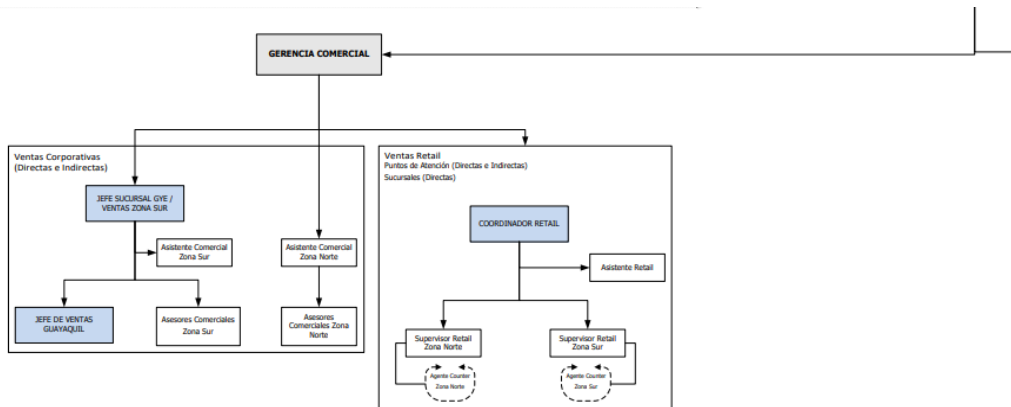


Figura 6 Estructura Funcional de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda. p4

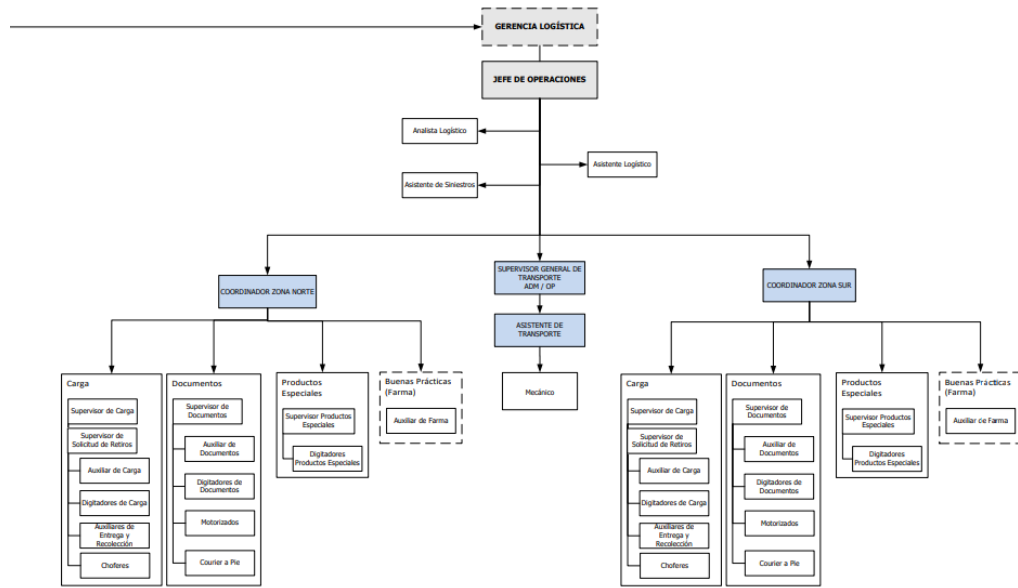


Figura 7 Estructura Funcional de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda. p5

1.2 Características de la gestión de Recursos Humanos de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda.

La gestión de recursos humanos es un complemento importante en toda organización ya que por medio de dicha gestión es donde se visualiza el giro a futuro de la empresa, gracias a la captación de candidatos que posean las aptitudes y actitudes requeridas en los puestos de trabajo.

TramacoExpress Cía. Ltda. se caracteriza por poseer una cultura abierta al cambio por lo que en la gestión de recursos humanos buscan mejorar constantemente. Al igual que otras organizaciones, TramacoExpress también cuenta con un proceso de selección de personal el cual está estandarizado. Dicho proceso se encuentra dividido en cuatro fases las cuales se detallan a continuación:

Fase 1: Análisis de la necesidad de la organización para definir el perfil que se requiere

El departamento de Talento Humano realiza un mapa de talentos para ajustar y determinar el número de vacantes que se requiere llenar.

Según Edel (2012) el mapa de talento es una herramienta de gestión y planificación estratégica de las necesidades de personal de una organización mediante la evaluación y los planes de desarrollo. En un mapa de talento, se identifican los roles críticos, se evalúa a las personas que trabajan según sus habilidades, competencias y capacidades, y se ubican en una matriz en función del valor presente que ofrecen y su potencial futuro. (p.1)

En un mapa de talento dentro del marco de gestión de desarrollo profesional de los trabajadores se prioriza la retención de los mejores individuos, por ello se considera en primer lugar el reclutamiento interno, con lo cual se busca dar prioridad a los trabajadores que ya laboran en la empresa y facilitar las promociones internas si demuestran interés en la posición vacante; esto a su vez fomenta el sentido de pertenencia en los trabajadores. Si el reclutamiento interno no tuviere postulantes o a su vez, estos no cumplen

con los requisitos exigidos por el puesto vacante, se activará a continuación el reclutamiento externo.

Fase 2: Inicio de convocatoria y recepción de carpetas

Se empieza a difundir información de la vacante requerida en las diferentes plataformas de reclutamiento, luego se reciben las hojas de vida de aquellos candidatos que se encuentran interesados en la postulación.

Acto seguido, se da a conocer en las diferentes plataformas de empleabilidad las competencias y habilidades que integran el perfil. En esta fase se comienzan a recibir las hojas de vida de los futuros candidatos para proseguir posteriormente con el primer acercamiento con el candidato de manera telefónica y así poder recopilar información minuciosa acerca de los datos pertinentes referentes a su experiencia y aspectos personales.

El objetivo de esta etapa es seleccionar a los candidatos que cumplen el perfil y comunicarles que se encuentran en la preselección para posteriormente agendar una entrevista presencial.

Fase 3: Convocatoria de preselección y verificación de antecedentes

En la etapa de preselección, los candidatos son entrevistados por el delegado del Departamento de Talento Humano, para comprobar si cumplen los requisitos mínimos establecidos para el cargo (educación, experiencia y competencias). Esta entrevista ayuda a comparar entre los candidatos, a fin de identificar al más idóneo a través de preguntas cerradas y abiertas que permiten conocer si el entrevistado podrá desenvolverse en su puesto de trabajo.

En el proceso de verificación de antecedentes, se contrasta la información proporcionada por el o los candidatos tomando en cuenta las referencias que hizo constar en los formatos establecidos para el efecto. El delegado de talento Humano procede entonces a revisar las referencias laborales, de los candidatos, contactando a través de consulta telefónica o vía correo electrónico a las jefaturas anteriores o actuales de estos o pares si se estima necesario, con el fin de averiguar más antecedentes respecto del

comportamiento, capacidades de los postulantes en sus puestos anteriores y que tan confiable es la información suministrada por los candidatos, dicha información es muy relevante al momento de tomar una decisión con el fin de evitar el ingreso de personas con antecedentes judiciales o que puedan poner en riesgo la seguridad y la imagen de la Organización.

Fase 4: Pruebas técnicas o de conocimiento y selección del perfil idóneo

El Departamento de Talento Humano es el responsable de la aplicación de las pruebas psicotécnicas y de conocimientos, en coordinación con la unidad requirente, estas pueden ser:

- **Pruebas Psicométricas.** – Son test que se aplican a los candidatos para apreciar su estructura psicológica, sus aptitudes, habilidades, competencias, etc.
- **Pruebas Técnicas o de conocimiento.** – Este tipo de pruebas permite evaluar de manera objetiva los conocimientos y habilidades de cada candidato preseleccionado, los cuales los ha adquirido mediante su instrucción formal y experiencia laboral.

En el caso del personal operativo, no se exige pruebas técnicas ni de conocimientos, por lo que consideramos que se debería de tomar dichas pruebas para evaluar sus habilidades o competencias necesarias para el puesto.

Una vez realizados todos los pasos anteriores y en coordinación con la unidad requirente, se selecciona al ganador del proceso de selección, para lo cual se toma en cuenta las calificaciones obtenidas en las pruebas técnicas, psicométricas, los informes de las entrevistas, la verificación de los antecedentes personales (Informe Área de Seguridad).

Con los resultados obtenidos, el Departamento de Talento Humano, notifica al candidato seleccionado que fue aceptado para ocupar el cargo.

1.3 Problemática del Subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal

En el presente trabajo, lo que se pretende es un rediseño del proceso de Reclutamiento y selección del personal operativo de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda. Para poder llevarlo a cabo, antes se debe identificar cuáles son las problemáticas que existen en el proceso de selección actual. A continuación, se presentan las falencias del subsistema de selección.

El proceso de selección de puestos operativos es deficiente en la empresa TramacoExpress, ya que resulta difícil determinar con seguridad el comportamiento de las personas en el ambiente laboral o la socialización con otros individuos mediante la primera entrevista presencial.

Como parte del proceso de selección está la fase de levantamiento de información judicial mediante la que se corrobora que el candidato no esté envuelto en problemas con la ley, se han detectado casos en que la persona escogida poseía una buena trayectoria de experiencia laboral por lo que se procedía a vincularla a la organización sin importar que haya tenido antecedentes de robo. No obstante, al cabo de pocos meses empezaban a presentar inconvenientes referentes a hurto de mercadería en el área de bodegas.

La verificación de antecedentes es un paso muy importante en este proceso de selección porque de ello depende el futuro del candidato en la empresa; se debe de generar la verificación de antecedentes desde el inicio del proceso para evitar así pasar por alto esta información elemental del candidato.

Muchas veces esta fase pasaba desapercibida debido a que la investigación la realizaban al final siendo este un momento muy importante y altamente relevante en el proceso, algunas veces se tenía una terna de candidatos que quedaba descartada por información encontrada en función judicial que coincidían con problemas con la ley y eso hacía perder tiempo al equipo de recursos humanos que se ocupaba del proceso de selección.

Otras veces se dejaba de lado algunos perfiles debido a que se buscaba por medio de referidos y esto hacía que el proceso de selección externo no fuera justo para aquellos candidatos que aplicaban a las plataformas de selección correspondientes.

Es por ello que se considera necesario introducir mejoras en el proceso de selección para el personal operativo en cargos operativos correspondientes a:

- Auxiliares de entrega de mercadería,
- Auxiliar de recolección de mercadería,
- Digitadores,
- Choferes

Puesto que al ser cargos operativos no se les realiza ningún tipo de pruebas o test psicológicos que puedan evidenciar que están seleccionando al candidato idóneo.

En el proceso de selección, las pruebas psicométricas solo se las aplican a cargos correspondientes a jefaturas, analistas, entre otros, pero no se lleva a cabo en candidatos para cargos operativos como digitadores o auxiliares de entrega de mercadería, ya que son vacantes que rotan constantemente teniendo cada contrato una duración promedio de 6 meses. Esto genera un alto índice de conductas disfuncionales que se expresan como:

- Conflictos en los diferentes equipos de trabajo.
- Discusiones frecuentes entre personas.
- Episodios de hurto de la mercadería.
- Baja productividad.
- Aumento de siniestros en el área de bodega.

Sin embargo, no son solo este tipo de conductas disfuncionales las que llaman la atención, sino que también se hacen presentes las quejas de los clientes por la mercadería estropeada o por su hurto, las demoras en las entregas y el mal trato que denuncian de cierto personal.

Conductas del personal operativo

Según la información obtenida en la empresa, no existe suficiente compromiso por parte de los colaboradores que laboran en puestos operativos, así mismo, no demuestran responsabilidad con la mercadería que manipulan ni toman precauciones al momento de trasladarla por lo que llega a su destino dañada/defectuosa. Los choferes, por su parte, no siguen indicaciones con respecto a las rutas a tomar, por lo que generan demoras en la entrega y de igual manera no demuestran interés en renovar las licencias cuando estas caducan.

Debemos mencionar también que los cargos operativos son los que presentan mayor rotación de personal en TramacoExpress Cía. Ltda., siendo así que casi todas las semanas se abren procesos de selección para cubrir las vacantes operativas.

En base a los asuntos arriba descritos, se afirma que el personal contratado no era el calificado debido a que no poseían el perfil requerido y a las diversas falencias del proceso de reclutamiento y selección de personal.

1.4 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las competencias necesarias que requiere el personal operativo de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda.?
- ¿Cuál es la situación actual del proceso de reclutamiento y selección?
- ¿Qué políticas son necesarias para el proceso de selección del personal operativo?
- ¿Cómo debe ser el proceso de selección del personal operativo basado en competencias?

CAPÍTULO II: Marco teórico

2.1 Importancia de la Gestión del Talento Humano

Se afirma siempre que el talento humano es el activo más valioso de las organizaciones, por esta razón es primordial valorar los diferentes métodos para gestionarlos correctamente. La creación y gestión del talento humano es importante porque se enfoca en el desarrollo continuo del talento disponible en la organización y asegura la eficiencia de los procesos de la organización. Por lo tanto, el considerar el tema de la gestión del talento humano debe su importancia a desarrollar estas habilidades, capacidades y conocimientos de los colaboradores que integran la organización.

La gestión del talento humano pretende potenciar las acciones que las personas realizan en las empresas, aplicando sus habilidades en un campo específico para fortalecer así los procesos de desarrollo y mejorar las condiciones laborales para sí mismos y en el entorno organizacional (Ramírez et al, 2019).

La gestión administrativa clásica consideraba a las personas como recursos organizacionales, lo que condujo al surgimiento del campo de la gestión de recursos humanos, a partir de esto nacen varios retos debido a la necesidad de expandir el desarrollo económico de las empresas a nivel local y regional, mejorar las comunicaciones globales y estimular la rápida transferencia de nuevas tecnologías, el aumento del comercio y la migración masiva de personas.

La gestión del talento humano ha ido evolucionando para potenciar las habilidades de los trabajadores como un medio para crear un ambiente de aprendizaje y satisfacción en el trabajo, lo que redundará en un mejor desempeño y efectividad organizacional.

Estas cualidades competitivas de la gestión del talento están respaldadas por efectivas políticas de personal y sirven para consolidar

fuerzas estructurales organizacionales que hagan posible el logro de los objetivos organizacionales.

Una organización que no disponga de estrategias de talento humano estará perdiendo muchos de los beneficios que se derivan de las buenas prácticas de talento humano. Ciertas estrategias utilizadas en la mejora de la gestión del talento humano son: el desarrollo humano, la gestión del conocimiento - por competencias, las evaluaciones de 360 grados, el desarrollo de planes de carrera - sucesión, la gestión por procesos, el modelado de la cultura organizacional, el desarrollo de la marca personal y gestión internacional, el fomento de las ideas innovadoras que permitan a la organización competir y afrontar con éxito el futuro (Ramírez et al., 2019).

2.2 Definición e importancia del subsistema de reclutamiento y selección de personal

“El reclutamiento y la selección de personal son dos etapas de un mismo proceso: la obtención de los recursos humanos necesarios de la empresa” (Díaz & León, 2013, p. 75). Si bien es cierto que se debe seleccionar al candidato idóneo para el puesto de trabajo, primero se debe realizar un eficaz reclutamiento el cual atraiga a la persona indicada.

2.2.1 Definición de reclutamiento

El reclutamiento es el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. (Salazar, 2018).

Existen varios tipos de reclutamiento de personal: el interno y el externo. El reclutamiento interno corresponde a la búsqueda de un candidato dentro de la misma organización para ocupar una vacante. Esto se realiza a través de promociones o transferencias para el empleado. De esta manera, no solo se le ofrece oportunidades de desarrollo al colaborador, sino también de, crecimiento profesional dentro de la empresa.

Por otro lado, el reclutamiento externo hace referencia a la búsqueda del candidato idóneo fuera de la organización. Esto se logra mediante una convocatoria en donde personas ajenas a la empresa se postulan para el puesto que esta ofrece, cumpliendo con los requisitos que exige.

En algunos casos se realiza un reclutamiento mixto, el cual es una mezcla del reclutamiento interno y externo. Según Díaz y León (2013) las organizaciones no se deben enfocar en un solo tipo de reclutamiento pues al hacer eso, podrían perder la oportunidad de conseguir un talento idóneo por otros medios.

2.2.2 Importancia del reclutamiento

La importancia del reclutamiento radica en que es un proceso selectivo, mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso. La fase de reclutamiento permite contar con una reserva de candidatos que están en condiciones de ocupar los diferentes puestos de la organización (Salazar, 2018, p. 3).

2.2.3 Definición de selección

De acuerdo a Chiavenato (2011, p.144) La selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. La selección del personal es el paso posterior al reclutamiento. En el reclutamiento se realiza una búsqueda masiva de individuos que puedan reunir destrezas, habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse en la opción laboral propuesta. mientras que la selección de personal es la etapa en la cual se trabaja con un número reducido de candidatos, producto de un primer filtro, en esta fase se aplican los test, se realizan las entrevistas y se efectúan las investigaciones específicas y críticas que permita decantar a aquellos que no cumplen con todas las condiciones, logrando de esta forma un proceso de selección capaz de satisfacer plenamente los intereses y las necesidades de la organización (Salazar, 2018, p. 44).

En base a lo anterior se puede inferir que la selección de personal es un proceso posterior al reclutamiento en donde se utilizan distintos métodos para poder identificar al candidato idóneo para el cargo. (García, 2017, p. 20).

Cabe señalar también que el proceso de selección de personal no es tarea fácil. Se requiere que sea llevado a cabo por personal calificado que posea las competencias necesarias para saber escoger a la persona indicada, este proceso consume tiempo y recursos a la empresa, por ello es importante que se lleve a cabo de manera adecuada pues de no ser así, lo único que le generará a la organización serán gastos. (La Porteña, 2021)

2.2.4 Importancia de la selección de personal

La correcta selección del personal es de suma importancia para las organizaciones, pues el cumplir con los requisitos del perfil del cargo permitirá que el nuevo colaborador tenga un desempeño adecuado, logrando que contribuya al alcance de los objetivos empresariales (Rodríguez, 2021).

También permite la creación de equipos eficientes ya que los colaboradores contarán con las competencias necesarias para llevar a cabo las funciones correspondientes, completando tareas de manera óptima y, superando las expectativas.

2.3 Caracterización del proceso de selección de personal

El proceso de selección se inicia cuando existe una vacante o una demanda en algún departamento ya sea porque un trabajador se ha desvinculado de la organización, aceptó una promoción o porque la empresa creció y necesita personal.

Lo primero que se debe realizar es un análisis de las necesidades que tiene la organización, para así poder identificar cuáles van a ser los requisitos que se exigirán para cubrir esa vacante. Luego se procede con el proceso de reclutamiento y después se realiza el proceso de selección.

López (2010, p. 144) menciona una serie de pasos a seguir para que se lleve a cabo de manera correcta un proceso de selección de personal, dichos pasos son:



Gráfico 1 Pasos para un proceso de selección según López (2010)

1. La redacción del anuncio

Es el primer paso para la selección del personal. El anuncio debe ser claro y conciso, debe transmitir el mensaje de manera directa para que no haya confusión o sea mal interpretado. El anuncio transmite la imagen de la empresa por lo cual debe ser redactado de forma adecuada. Este debe incluir:

- El nombre legal de la organización y el tipo de actividad comercial que realiza.
- El contenido del puesto de trabajo, tareas a realizar, los requisitos.
- El salario que se otorga y también los beneficios que ofrece la empresa
- El sitio a donde deben enviar la hoja de vida. (López, 2010, p. 144)

STAY *stay*
ENTERTAINMENT

Empresa dedicada a la creación y producción de entretenimiento online tiene disponible la siguiente vacante:

PRODUCTOR AUDIOVISUAL

<p>Requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 años de experiencia. • Experiencia en manejo de equipo fotográfico, video e iluminación. • Manejo de paquetería Adobe. • Premiere. • After effects. • Photoshop. • Illustrator 	<p>Descripción del cargo</p> <p>Realizar funciones de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fotografía y video • Edición de video • Edición de fotos • Animación • Rodaje y doblaje
---	---

Al trabajar con nosotros obtienes:

- Remuneración \$1200
- Beneficios de ley
- Transporte
- Vacaciones pagadas
- Horarios flexibles

Enviar hoja de vida a:
chrisbang97@stayent.com

Figura 8 Anuncio de vacante. Fuente: elaboración propia.

2. Análisis de la hoja de vida

López (2010, p.144) señala que el segundo paso que se debe realizar al analizar la hoja de vida consiste en verificar si los datos que presenta el candidato están acordes con los requisitos de la vacante que se quiere cubrir. Al mismo tiempo, hay que tomar en cuenta las normativas legales con respecto al proceso de selección para así evitar cualquier tipo de discriminación que pueda afectar al candidato. Una vez seleccionado los posibles perfiles se los separa para agendar la entrevista a continuación.

3. La entrevista

Es el tercer paso de este proceso y es el que más peso suele tener en la decisión final para aceptar al postulante.

López, (2010, p 144-145) describe la entrevista como un diálogo que tiene un propósito definido y que toma en cuenta las expresiones, ademanes, posturas etc. tanto del entrevistador como del entrevistado, en este dialogo cada uno tiene su rol y debe actuar dentro de él. Las

preguntas de la entrevista deben ser preparadas con la debida anticipación, pudiendo ser estas cerradas, de sondeo, provocadoras o abiertas.

4. La entrevista por competencias

Como cuarto paso está la entrevista por competencias al cual se realiza después de la entrevista inicial con el fin de evaluar si el candidato posee las competencias requeridas para la vacante (López, 2010, p. 145). Este paso es muy importante para las organizaciones que lleven a cabo un proceso de selección por competencias.

5. El registro de la entrevista

El registro de la entrevista es el quinto paso a realizar y se puede llevar a cabo en dos fases: la primera, mientras se está realizando la entrevista con el candidato y se apuntan experiencias, conocimientos, etcétera, y la segunda, ocurre después de concluir la entrevista para efectuar una valoración del postulante y una comparación con el perfil de la vacante (López, 2010, pp. 147-148)

6. La evaluación

Según López (2010, p.148) las evaluaciones que se realizan en el proceso de selección pueden ser de distintos tipos tales como:

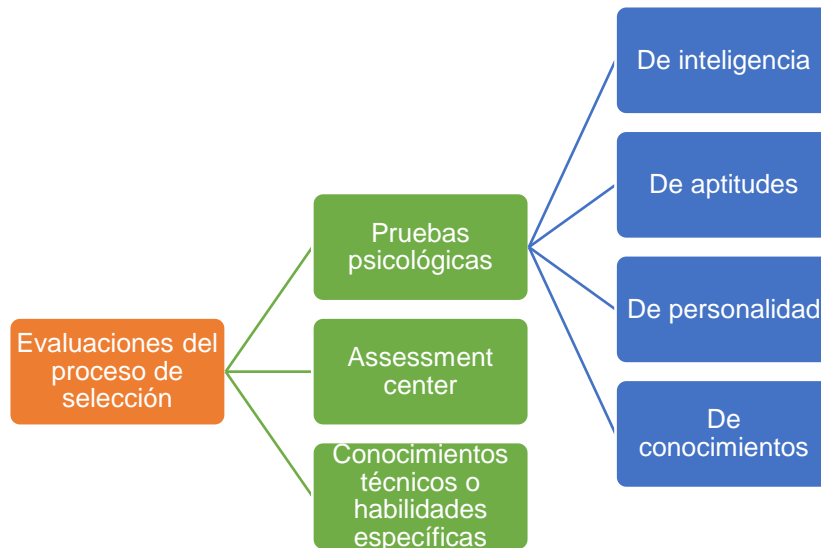


Gráfico 2 Cuadro de evaluaciones del proceso de selección

Pruebas psicológicas

Las pruebas psicológicas sirven para evaluar la salud mental y detectar ciertos aspectos psicológicos del candidato. Estas pueden ser:

- Pruebas de inteligencia general tales como el test de Wechsler para adultos o el WAIS.

Las pruebas de inteligencia se utilizan para medir el coeficiente intelectual de la persona.

- Pruebas de aptitudes

Las pruebas de aptitudes son las encargadas de medir aptitudes intelectuales o también psicológicas de la persona, estas son sus habilidades naturales. Castilleros (2017) menciona que estas pruebas son “*especialmente aplicados en la selección de personal*”.

Entre las pruebas de aptitudes están:

Las pruebas de razonamiento numérico y verbal.

Las pruebas de razonamiento mecánico y/o razonamiento espacial.

Estas pruebas son administradas en función el tipo de puesto del que se trate tomando en cuenta las habilidades que el cargo amerite.

- Pruebas de personalidad.

Las pruebas de personalidad son herramientas que sirven para adquirir información acerca de la personalidad del individuo.

Entre las pruebas de personalidad están:

16 factores de personalidad.

El test de relaciones objetales.

El cuestionario de personalidad profesional SHL.

El Test de Roschach

- Pruebas de conocimientos generales y específicos.

Este tipo de pruebas miden los conocimientos generales que tienen las personas y también evalúa los conocimientos directamente relacionados con el puesto a ocupar.

El Assessment Center

El Assessment Center o Centros de Evaluación es una herramienta de selección del personal en la cual se evalúan a un grupo y su manera de enfrentarse y resolver situaciones de diferentes índoles. En ella se pueden destacar conductas y competencias que se requieran en el cargo, así como las fortalezas y debilidades del individuo.

GD Human Capital (2022) afirma que “el Assessment Center es un método de evaluación situacional que las empresas emplean en los procesos de selección para dar con el candidato ideal”.

En el 2016 Conexión Esan, una escuela de negocios de Perú publicó algunos de los ejercicios que se realizan en el Assessment Center, entre ellos están:

- Las actividades para que los participantes "rompan el hielo".

- La asignación de situaciones laborales para que los candidatos las resuelvan.
- La presentación de las soluciones, así como de las conclusiones.
- La redacción de informes de manera individual.

Conocimientos técnicos o habilidades específicas

Según López (2010) Las pruebas de conocimiento técnicos o habilidades “pretenden comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y experiencia que el candidato posee” (p.148).

7. Decisión sobre el candidato

El último paso en el proceso de selección según López es la decisión final y la persona encargada de este paso no es nadie más que quien va a ser el jefe en línea del postulante, pues va a estar bajo su dirección, el personal de Talento Humano solo estará disponible para brindar asesoramiento al jefe sobre dicho candidato.

Aunque los pasos para un proceso de selección de personal establecidos por López (2010) son adecuados, García (2017) expone que antes de tomarse la decisión final, la persona encargada del proceso debe verificar las referencias que se encuentran en la hoja de vida para corroborar “la información entregada por el candidato y tener una perspectiva más amplia sobre el rendimiento del solicitante en anteriores puestos de trabajo, así como también, su forma de actuar ante clientes o compañeros de trabajo” (p. 26).

Una vez verificadas las referencias, el candidato debe someterse a un *examen médico* para así poder identificar algún problema de salud que se pueda manifestar al momento de realizar su labor, y también para verificar que el candidato cumpla con los requisitos físicos que exige la empresa.

Por otro lado, Alles (2006) menciona que siempre se debe planificar el proceso de selección para que este sea exitoso. Así mismo Alles (2015) indica que, una vez ingresado el candidato a la organización, es necesario realizar

el *seguimiento* de este para verificar si se está desempeñando de la manera esperada en su nuevo puesto de trabajo.

2.4 Métodos tradicionales y modernos del proceso de selección de personal

A lo largo del tiempo, se han creado distintos métodos para la selección del personal que en su momento pudieron haber sido exitosos. Sin embargo, al paso de los años, esos mismos métodos se vuelven obsoletos.

Según Romero (2016) “El reclutamiento y la selección de personal evolucionan constantemente, sus estrategias y las herramientas utilizadas han ido sufriendo cambios paulatinos que se han visto incrementados en los últimos años con la revolución de las nuevas tecnologías e internet” (p 2).

A continuación, se exponen los métodos tradicionales y modernos de la selección del personal.

Métodos tradicionales	Métodos modernos	Métodos modernos
<ul style="list-style-type: none">• Hoja de vida• Entrevista• Referencias• Anuncios de prensa• Pruebas de conocimiento• Tests psicotécnicos	<ul style="list-style-type: none">• Entrevista en diferido• Currículum ciego• Eventos de networking online• Reclutamiento social• Recruitbots y chatbots	<ul style="list-style-type: none">• Inbound recruiting• Assessment center• Preguntas disparatadas• Análisis de datos• Speedjob dating• Videoconferencias

Gráfico 3 Métodos tradicionales y modernos de la selección de personal

2.4.1 Métodos tradicionales

Tiempos atrás, las organizaciones buscaban que el nuevo empleado desarrolle altos niveles de productividad basados siempre en las características o conocimientos que demuestren de manera inmediata al entrar a la empresa (Salgado y Moscoso, 2008, p. 17). De esta manera los

empleados podrían permanecer laborando en la organización durante muchos años realizando las mismas funciones.

Las herramientas utilizadas para la selección eran las siguientes:

- **La hoja de vida**, también conocida como currículum vitae, es un documento donde se encuentra la información personal del candidato tales como: lugar de estudio, experiencia profesional (si la tuviese), y otro tipo de información relevante que haga llamar la atención para ser considerado en el proceso de selección.
- **Las entrevistas**, son herramientas donde se formulan preguntas al candidato con respecto al perfil del cargo, también sirve para despejar dudas que el aspirante pueda tener sobre el puesto.
- **Las referencias**, corresponde a los contactos a llamar para corroborar información del candidato sobre sus habilidades, experiencias laborales o cualidades personales.

Salgado y Moscoso (2008) indican que en algunas circunstancias a este proceso se le añadían los tests y también los exámenes profesionales.

Por otro lado, el Grupo Binternacional (2019) menciona otras herramientas tradicionales para la selección de personal tales como:

- **Anuncios de prensa**, son las ofertas laborales que se realizan a través de la prensa.
- **Pruebas de conocimiento**, son tests que se realizan a los candidatos para poder evaluar sus conocimientos acerca de las actividades a realizar en el puesto de trabajo al cual se están postulando.
- **Tests psicotécnicos**, son pruebas que tiene como finalidad la evaluación objetiva de las capacidades intelectuales y aptitudes del candidato.

Cabe mencionar que los métodos tradicionales de selección de personal implicaban mucho papeleo, pues lo que se hacía era recibir las carpetas de los postulantes y estas quedaban guardadas. Al momento de buscar

los candidatos se retrasaba el proceso de selección ya que debían de buscar de entre medio de tantas carpetas cuales eran los perfiles que iban acorde a la vacante.

2.4.2 Nuevas tendencias de selección de personal

A medida que transcurren los años, las tendencias en materia de selección de personal han ido cambiando. Salgado y Moscoso (2008) proponen un modelo de selección de personal estratégica que hace énfasis en un entorno con una economía cambiante donde el ciclo de vida de los productos se reduce más rápido cada año, por lo que el personal contratado siempre debe estar en sincronía con las nuevas demandas y tendencias del entorno.

Salgado y Moscoso (2008, p. 17) mencionan que “el cambio en los ciclos de vida de los productos y servicios hace que los empleos sean más demandantes en términos de procesamiento de información y de toma de decisiones” y es por eso que se requiere más del trabajo en equipo junto con otras competencias.

Los cargos se vuelven más complejos debido a las exigencias del mercado por lo que las necesidades y requisitos de la empresa para contratar nuevo personal cambian. El hecho de solo poseer conocimientos sobre cómo realizar el trabajo no garantiza la eficacia y productividad del colaborador al paso del tiempo.

Cada vez más los nuevos empleados requieren mayores y más complejas competencias como lo son la creatividad, la adaptación, la orientación al cliente entre otras. Por consiguiente, los instrumentos a utilizar para una selección de personal estratégica son distintos.

Por lo tanto, es necesario aplicar diferentes pruebas psicológicas tales como los “tests de habilidad mental general, los inventarios de personalidad basados en los “Big Five”, las pruebas de personalidad centradas en los criterios, las entrevistas conductuales estructuradas, los tests de juicio situacional, las simulaciones, las referencias estructuradas y los sistemas de evaluación vía Internet” (Salgado & Moscoso, 2008, p. 17-18).

En el presente, la forma en que se lleva a cabo el proceso de selección integra el uso de las tecnologías y las plataformas digitales. A continuación, se presentan aquellas nuevas herramientas de selección. (Bizneo RH, 2019):

- **Entrevista “en diferido”**

A pesar de ser un método antiguo, utilizado durante muchos años, no cabe duda de que las entrevistas todavía se las consideran como una de las mejores herramientas de recolección de información, incluido en la selección de personal (Bizneo RH, 2019).

No obstante, a medida que el tiempo va pasando, la forma de llevar a cabo las entrevistas también lo hace y seguirá haciéndolo por el resto de los tiempos. Algunos ejemplos son las entrevistas que se realizan por plataformas digitales como lo es Skype, o haciendo uso de los dispositivos móviles para realizar videollamadas.

Aun así, existen ciertas organizaciones cuyos métodos para realizar entrevistas consisten en tener la guía de entrevista grabada de forma previa para después pedirle al postulante que responda utilizando la misma técnica. “El vídeo es un formato que, si bien acaba con la espontaneidad y los nervios –al menos en cierto modo–, permite analizar “en diferido” y al detalle el lenguaje no verbal del candidato, sus respuestas, etcétera” (Bizneo RH, 2019).

La aplicación de esta herramienta va a depender del cargo al que el candidato se está postulando y también del proceso en donde está la persona.

- **Currículum ciego**

El objetivo de esta herramienta es erradicar en la medida de lo posible los sesgos que se puedan presentar y también de los datos personales del postulante, reduciendo así la discriminación (Bizneo RH, 2019). Es de esta forma que el reclutador va a estar concentrado en identificar aquellas habilidades y capacidades del candidato.

No es nada más que una manera sintetizada de realizar un análisis de la hoja de vida, la cual puede ser utilizada en las fases iniciales o como filtro,

especialmente para los puestos de trabajos cuyas competencias técnicas sean las más deseadas.

- **Eventos de networking online**

Corresponden a eventos en línea que se utilizan para crear relaciones o generar contactos entre posibles candidatos y las organizaciones. De esta manera, el personal de talento humano puede crear contacto con candidatos idóneos y regístralos en el sistema para oportunidades laborales futuras.

- **Reclutamiento social**

Este tipo de reclutamiento hace uso de los beneficios que trae consigo las redes sociales para atraer y contratar a las personas. En estos últimos años, la gran mayoría de las organizaciones utilizan las redes sociales para captar a los candidatos.

Las empresas también las usan para crear una buena imagen de las mismas, resaltando la marca y volviéndolas más atractivas para las personas (Bizneo RH, 2019). De esta forma, a pesar de que si la organización tiene disponibles vacantes o no, va a tener a postulantes que busquen de ella.

Otra razón por la cual se usa el reclutamiento social es por la facilidad que le da al reclutador al comprobar si la información suministrada en la hoja de vida y los valores de la organización se ponen de manifiesto en las redes sociales del candidato (Bizneo RH, 2019).

- **Recruitbots y chatbots**

Los Recruitbots y chatbots son otras herramientas que se utilizan en la selección del personal, de manera corta. Su función es actuar al inicio como un filtro de las hojas de vida por medio de la detección de palabras claves para que de esta forma se escojan los perfiles que más se asemejen a lo que busca la empresa y posterior a eso llevar a cabo las entrevistas.

- **Inbound recruiting**

Al igual que el reclutamiento social, el inbound recruiting utiliza las redes sociales para atraer talento. Sin embargo, también lo hace por medio

del uso de “vídeos corporativos, materiales audiovisuales que den a conocer las políticas de conciliación, flexibilidad horaria y otras ventajas” (Bizneo RH, 2019). Así logra crear su marca dentro del mercado.

- **Assessment Center**

Según Bizneo RH (2019) el Assessment Center es un método de evaluación utilizado en un grupo de personas en donde, una de sus funciones consiste en “analizar su comportamiento para comprender y predecir sus conductas posteriores en el ámbito laboral”.

Es una herramienta que en los últimos años ha ido mejorando su metodología gracias a la implementación de las TICS.

- **Preguntas disparatadas**

Corresponde a preguntas que se les hacen a los entrevistados para identificar de qué manera trabaja su cerebro. Son preguntas absurdas sin ninguna respuesta concreta.

- **Análisis de datos**

En el pasado el papeleo que realizaba el personal de talento humano era enorme, debido a la gran recepción de las carpetas de los candidatos, por lo que generaba ciertas demoras en el proceso de selección. Sin embargo, al entrar en una época donde el uso de las tecnologías de la información y comunicación es más prominente, el proceso se ha agilizado.

A pesar de que aún se reciben carpetas, esta práctica es menos frecuente pues ahora dichos procesos se llevan a cabo de forma digital guardando así la información recibida en un software el cual a un toque permitirá acceder a los datos.

De igual forma, Grupo Binternacional (2019) presenta otros métodos modernos con respecto de la selección de personal.

- **Speed job dating**

Se refiere a eventos masivos de empleo donde en no más de diez minutos el postulante debe lograr captar la atención del reclutador. Con esta herramienta se es posible identificar ciertas habilidades sociales del candidato que son difíciles de detallar en las hojas de vida.

- **Videoconferencias**

Al vivir en un mundo globalizado, las empresas hacen contacto con personas en diferentes lugares del planeta lo cual, para el proceso de selección, es un inconveniente pues al candidato se le resulta difícil estar de manera presencial en la organización para la entrevista.

No obstante, las videoconferencias permiten ese acercamiento con el candidato pues gracias a las plataformas digitales de comunicación se logra realizar la entrevista sin tener que moverse de donde está.

2.4.3 La selección de personal por competencias

La selección de personas, cualquiera sea su nivel dentro de la organización, no está regida por leyes o normas de tipo legal. Las buenas prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarla. Por otra parte, es de gran importancia el poder seleccionar a la persona adecuada para el cargo. No se trata de escoger a la mejor persona posible o disponible, sino a aquella persona que posea las características necesarias en relación con el puesto a ocupar (Alles, 2006, p. 45).

En cuanto al término competencia, este hace referencia a las características del individuo, devenidas en comportamientos que contribuyen a un desempeño exitoso en el puesto de trabajo. Para el desempeño en cualquier puesto, se requiere de una cierta cantidad de conocimientos y competencias. De la interacción de estos dos factores se logra el talento requerido para un desempeño superior. El tipo de conocimiento y competencias varía de posición a posición. Es así que el proceso de selección de personal por competencias brinda en gran medida una mejor valoración de las personas postulantes al cargo.

2.5 Gestión por competencias

Según Bayón et al. (2006). Aprovechar las capacidades y habilidades del talento humano, es una estrategia interna que toda organización debe tomar en cuenta si quiere enfrentar los cambios del entorno; lo que se requiere es: coordinación, orientación y apoyo por parte de un ente que sea el conductor del desempeño adecuado.

De acuerdo con Bayón et al, se entiende que las competencias y habilidades van de la mano con el talento humano debido a que gracias a esta gestión se pueden perfeccionar o desarrollar competencias internas de los colaboradores de la empresa y mejorar el desempeño en cuanto a orientación y coordinación para el cumplimiento de estrategias organizacionales.

Con base en esta idea surgen dos términos que analizamos a continuación:

La gestión y las competencias, que busca aprovechar y moldear los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los individuos a fin de proporcionar el desempeño que persigue una organización competitiva.

“La gestión por competencia hace referencia al establecimiento de criterios que orientan la administración del personal con base en sus competencias que contribuyan al logro de los objetivos de una organización” (Santos, 2001, citado por Chávez, 2012).

Gestionar una empresa a través de las competencias laborales ayuda a desarrollar individuos que posean y demuestren los conocimientos específicos, así como las habilidades necesarias para su desempeño.

2.6 Componentes de la competencia

De acuerdo con Gómez. (2016) Se han identificado los núcleos conceptuales de la competencia desde las preguntas: ¿qué es?, ¿para qué?, ¿dónde? y ¿cómo? La competencia vendría a ser una actuación integral capaz de articular, activar, integrar, sintetizar, movilizar y combinar los saberes (conocer, hacer y ser) con sus diferentes atributos.

Lo que plantea concretamente Gómez es observar las conductas que desarrolla el colaborador en sus actividades laborales, en la competencia se puede evidenciar el “saber” que prácticamente es lo que representa los conocimientos generales que posee la persona, el “hacer” que expresa las habilidades y destrezas que posee la persona, y el “ser” que involucra una serie de actitudes e intereses que son formadas por la misma persona en el transcurso o trayecto laboral.

Mulder (2007) coincide en que las competencias en las actividades laborales se ven reflejadas en acciones tales como: asumir responsabilidades, capacidades de decisión, prestación de servicio, actuación en el trabajo, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que ejercen los individuos a fin de colaborar en los esfuerzos que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos.

De acuerdo a este autor, la persona encarna sus competencias con base en diferentes niveles:

- **El saber**, representado por sus conocimientos, que permiten realizar las actividades.
- **El saber hacer**, expresado por las habilidades y destrezas necesarias para aplicar los conocimientos que posee a una situación.
- **El saber estar**, personificado por las actitudes e intereses con los cuales se involucra en el desarrollo de su trabajo en la empresa.
- **El querer hacer**, representado por las motivaciones que conducen al individuo a realizar las tareas.

2.7 Modelos de competencias

El modelo de competencias es un modelo de gestión que se basa en las características personales de los ocupantes más exitosos de ciertos cargos, para establecer los elementos requeridos en las personas que forman parte de una organización y que permiten un buen desempeño organizacional. (Díaz, 2012)

Díaz agrega que las competencias son características que deben estar presentes en los diferentes cargos y que el colaborador se sentirá identificado

en cumplirlas para buscar pertenencia tanto con su puesto laboral como con la organización. Así mismo señala que al introducir un modelo de competencias a la organización, se debe de tomar en cuenta una serie de importantes limitaciones como, por ejemplo:

- El surgimiento de resistencias del personal por el cambio que implica para las personas.
- La alta inversión en capacitación de todo el personal para lograr un óptimo conocimiento de la filosofía de gestión por competencias
- La evaluación de desempeños meramente descriptivos y esquemáticos a través de verificaciones de actuaciones estáticas.
- La pobre comunicación y reforzamiento periódico del modelo en los empleados (ausencia de medición de impactos, consecuencias y/o mejoras).
- Tener expectativas muy altas en cuanto a tiempo/resultados.
- La falta de actualización y enriquecimiento del modelo implementado.

Antes de iniciar la implantación de un modelo de gestión de recursos humanos por competencia, es de suma importancia definir la filosofía institucional, esto implica definir los conceptos de la visión, la misión y los objetivos organizacionales, así como los valores, la participación e involucramiento de todo el personal, decidir cómo se hace, y para que lo hacen (Alles, 2002).

A continuación, se presentan los pasos a seguir para crear un modelo por competencias:

- Definición de la visión y misión organizacional.
- Definir las competencias para la gestión directiva.
- Grupo focal para un pilotaje en cuanto a las competencias de un equipo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Ajustar los procesos de administración de recursos humanos a través de las competencias acordes al nuevo modelo.
- Para realizar la implementación de un modelo por competencias, el autor Alles plantea que es de suma importancia realizar un diagnóstico

macro sobre la empresa, analizando desde la filosofía institucional como también los valores, misión o visión que están plasmados en la organización, así como también especificaciones de las competencias.

2.8 Desarrollo de las competencias

Al respecto, (Lazzati, 2010), citado por (Chávez, 2012) distingue dos tipos de competencias que pueden desarrollarse para un mejor desempeño laboral:

- Las funcionales.
- Las compartidas o conductuales.

Así mismo indica que el desarrollo de competencias se fundamenta en el desarrollo de actividades educativas que puedan alinearse los conocimientos con las habilidades prácticas.

De igual manera, es necesario que el líder se encuentre involucrado con su personal para así poder ayudar al desarrollo de las competencias para que poco a poco puedan alcanzarse los objetivos y volverlos más productivos.

A continuación, se describen cinco modalidades para que el desarrollo de competencias en una organización pueda ser utilizada de manera exclusiva o de manera combinada:

Tabla 1 Modalidades de desarrollo de competencias

DESARROLLO DE COMPETENCIAS	
Coaching	Rotación o enriquecimiento de la tarea
Mentoring	Aprendizaje colaborativo
Autodesarrollo	

- **El Coaching (Entrenamiento):** “Proceso de introspección y entrenamiento individualizado y/o grupal, que se caracteriza por ser planificado, estructurado, confidencial y estar dirigido a que las

personas desarrollen o inhiban determinadas competencias para mejorar su desempeño y garantizar la utilización de todo su potencial”. (Palomo, 2010, citado por Vélez & Paravic, 2012, p. 114)

- **El Mentoring (Mentoría):** es una técnica de aprendizaje y desarrollo donde el mentor orienta a su aprendiz para la adquisición de conocimientos y crecimiento personal y profesional (Cárdenas & Villacorta, 2017, p. 19).
- **El Autodesarrollo:** corresponde a una forma de desarrollo individual, sin ayuda ni seguimiento de otros, en donde la persona por sí mismo logra el fortalecimiento de sus competencias y habilidades.
- **La Rotación o enriquecimiento de la tarea:** se realizan actividades en distintos cargos lo que permite al colaborador potenciar sus competencias sino que también se manifiestan aquellas habilidades u aptitudes que no se revelaban en otros puestos.
- **El Aprendizaje colaborativo:** se forman grupos con el objetivo de intercambiar aprendizajes sobre algunas competencias sin la necesidad de que exista un facilitador.

2.9 Técnicas de selección de personal por competencias

Para llevar a cabo la selección de personal por competencias se empieza por la descripción del puesto y, especialmente se describen las competencias necesarias para el desempeño del cargo, dichas competencias son el principal referente para el proceso de reclutamiento y selección interno y/o externo.

Si una empresa realiza su gestión basada en competencias, estas deberán ser consideradas al momento de realizar la descripción de puestos o al momento de revisar las descripciones existentes. Por esta razón, la aplicación de los cuestionarios y entrevistas que se realicen para efectuar el relevamiento deben prever esta información (López, 2010).

Las competencias de los candidatos se forman en una mitad de capacidades adquiridas y otra mitad de capacidades requeridas, lo cual permite realizar una autoevaluación para poder detectar cuales son las competencias que requiere el perfil. Al realizar la autoevaluación se pueden

identificar aquellos candidatos que no cumplen con el perfil y los que si están calificados por poseer las competencias que necesita la organización.

Para realizar la gestión basada en competencias se deben de considerar las especificaciones y descripción de puestos ya que es la base para poder aplicar un levantamiento de perfil de manera correcta y caracterizar las debidas competencias para el cargo.

Según López (2010, p. 136) la clasificación de las competencias puede variar dependiendo del tipo de empresa y el cargo que se ejerce, pero existen algunas competencias que muchas organizaciones las utilizan por igual. Por ello, es factible diferenciar esas competencias. Las competencias de carácter específico o genéricas y las competencias de carácter más amplio o transversales.

A continuación, se explica en que consiste cada una de ellas:

Competencias específicas o genéricas.

Estas pueden ser:

- Capacidad para aprender.
- Adaptación al cambio,
- Creatividad e innovación,
- Trabajo en equipo,
- Visión de futuro. (López, 2010, pp. 136-137)

Competencias transversales:

Estas competencias son las más comunes que se encuentran en las organizaciones:

Instrumentales:

- Capacidad de análisis y de síntesis.
- Capacidad de organización y planificación.

- Comunicación oral y escrita en la lengua nativa
- Conocimiento de una lengua extranjera.
- Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio.
- Capacidad de gestión de la información.
- Resolución de problemas.
- Toma de decisiones.
- El entusiasmo y las ganas de trabajar (López, 2010, p. 137)

Personales:

- Trabajo en equipo.
- Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar.
- Trabajo en un contexto internacional.
- Habilidades en las relaciones interpersonales
- Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad.
- Razonamiento crítico.
- Compromiso ético. (López, 2010, p. 137)

Sistémicas:

- Aprendizaje autónomo
- Adaptación a nuevas situaciones.
- Creatividad.
- Liderazgo.
- Conocimiento de otras culturas y costumbres.
- Iniciativa y espíritu emprendedor.

- Motivación por la calidad. (López, 2010, p. 137)

CAPÍTULO III: Metodología

3.1 Planteamiento del problema

TramacoExpress Cía. Ltda. es una empresa que desde 1993 se dedica a ofrecer servicios de Courier y transporte de correspondencia y carga liviana a nivel nacional. Con una trayectoria de casi 30 años, cuenta con varias sucursales dentro del país y se ha posicionado en el mercado como líder en el servicio Courier.

El problema radica en que se han presentado conductas disfuncionales en el personal operativo, lo cual ha generado problemas no solo entre los mismos empleados sino también con los clientes al no realizar la labor de modo satisfactorio.

Por esta razón el presente trabajo pretende identificar y describir las competencias necesarias en los puestos operativos y finalmente rediseñar el proceso de selección de personal de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda.

3.2 Tipo de investigación

Se trata de una investigación descriptiva, pues lo que se pretende es obtener información sobre el proceso de selección de personal para luego realizar una descripción adecuada del mismo e implementar mejoras en sus diferentes etapas.

Según Hernández et al. (2014), la investigación descriptiva es un estudio que “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice”. Agrega también que este tipo de investigación pretende realizar descripciones de las tendencias que se muestran dentro de un grupo o población.

3.3 Métodos

El método que se utilizó fue mixto (tanto cuantitativo como cualitativo) pues el propósito fue poner en evidencia las opiniones y criterios del personal que labora en estos cargos.

Se utilizaron como técnicas las encuestas para los colaboradores y se realizó una entrevista al jefe de talento humano a fin de conocer sus puntos de vistas acerca del proceso de selección.

Hernández et al. (2014) menciona que el método mixto implica “la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (p. 534).

Cabe recalcar que la finalidad de la metodología mixta utiliza “las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Hernández et al, 2014, p. 532).

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

Cuando se habla de la población, esta se refiere a un conjunto global de todos los casos que coinciden con determinadas especificaciones (Hernández et al., 2014).

La población investigada corresponde a los colaboradores del área operativa de la empresa, específicamente los cargos de auxiliar de entrega, auxiliar de recolección, digitador y chofer, y también incluimos a la jefe de talento humano por considerar que es quien conoce con mayor profundidad lo que está ocurriendo con el proceso y es la ejecutiva que tiene bajo su responsabilidad la selección de todo el personal que requiere la empresa.

En total se encuestaron 81 personas. En la tabla que se presenta a continuación, se organiza la población por cargo, número de empleados y sexo.

Tabla 2 Caracterización de la población

Cargo	Número de empleados		Hombres	Mujeres
Auxiliares de entrega	30	37.04 %	30	0
Auxiliares de recolección	28	34.57%	28	0
Digitadores	15	18.52%	15	0
Choferes	7	8.64%	7	0
Jefe de talento humano	1	1.23%	0	1
Total	81	100%	80	1

3.4.2 Muestra

Según (Hernández et al., 2014, p. 173). La muestra es “un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativa de ésta.

En referencia a nuestro trabajo, se realizó un muestreo por conveniencia, el cual, según Hernández, está formado “por los casos disponibles a los cuales se tiene acceso” (p. 390)

Para este trabajo, la organización nos proporcionó el número exacto de trabajadores a los cuales se les aplicó la encuesta. Dicha muestra consistió en 28 trabajadores. En lo que corresponde al personal operativo, el número de personas a los que le aplicamos la encuesta fue de 27.

En cuanto al personal con funciones directivas, solo se entrevistó a la jefe de talento humano ya que ella conoce de cerca el procedimiento de reclutamiento y selección del área y se mostró dispuesta a colaborar con esta investigación, no integramos a otras personas con funciones de mando tales como jefe de área y supervisores dado que todo el personal que ocupa dichos

cargos es de reciente contratación (mes y medio) y por ello no conocen en detalle los acontecimientos que motivaron esta investigación.

3.5 Operacionalización de variables

La operacionalización de las variables alude a una definición aún más precisa de las mismas para que así el proceso de identificación sea mucho más preciso.

Tabla 3 Operacionalización de la variable

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES	HERRAMIENTA	PREGUNTA
Selección de personal	Es un proceso posterior al reclutamiento en donde se utilizan distintos métodos y herramientas para poder identificar al candidato idóneo para el puesto de trabajo.	Problemas de selección	ENTREVISTA	P1
		Medios de reclutamiento	ENCUESTA	P1
			ENTREVISTA	P2
		Análisis de cargos	ENTREVISTA	P3
		Reclutamiento interno	ENTREVISTA	P4
		Descripciones de cargos en los procesos	ENTREVISTA	P5
		Pruebas psicológicas	ENCUESTA	P4
			ENTREVISTAS	P76
		Pruebas de conocimiento	ENCUESTA	P2, P3.
			ENTREVISTA	P7
Fiabilidad y validez de instrumentos	ENTREVISTA	P8		
Preparación técnica	ENTREVISTA	P9		

		Inducción	ENCUESTA	P5
			ENTREVISTA	P10
		Funciones del cargo	ENCUESTA	P6
		Instrucción académica y experiencia	ENCUESTA	P7
		Competencias	ENCUESTA	P8, P9.
		Capacitación	ENTREVISTA	P11

3.6 Técnicas de recolección de la información

Para llevar a cabo la investigación se utilizó la técnica de la encuesta que según Casas et al. (2003), consiste en . . . recoger y analizar una serie de datos de una muestra representativa de casos de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características” (p. 528), la encuesta sirvió para identificar las percepciones y puntos de vista del personal operativo acerca del proceso actual de selección de la empresa.

Así mismo, se realizó una entrevista a la jefe del departamento de talento humano quien es la encargada del proceso de selección para conocer su opinión sobre el asunto en cuestión. La entrevista es definida por Hernández et al. (2014) “como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (403). El formato de la encuesta y la entrevista se muestran en los anexos 1 y 2.

3.7 Procedimiento

Primero, se determinó la variable de estudio del presente trabajo, la cual es *Selección de personal*. Después se elaboraron los indicadores del estudio para la encuesta y para la entrevista: *problemas de selección, medios*

de reclutamiento, análisis de cargos, reclutamiento interno, descripciones de cargos en los procesos, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento, fiabilidad y validez de instrumentos, preparación técnica, inducción, funciones del cargo, instrucción académica y experiencia, competencias y capacitación.

Una vez identificados los indicadores, se seleccionaron las herramientas de evaluación, para el efecto nos apoyamos en la “Lista de comprobación para la auditoría de los recursos humanos” elaborada por Dolan et al. (2003, como se cita en Cuesta & Valencia, 2014, pp. 127-131).

Las preguntas contaron con la confiabilidad y validez requeridos para su uso. Hernández et al. definen la confiabilidad como aquel “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”, y a la validez como el “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p. 200).

Las preguntas del cuestionario se escogieron a partir de las inquietudes que nos planteamos al inicio de esta investigación ya que nuestra intención era encontrar respuestas a la problemática encontrada en el proceso de selección de recursos humanos, una vez construida la encuesta y para asegurar la validez y la confiabilidad de la misma la sometimos al juicio de expertos, que se define en la literatura como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados, y que pueden proporcionar información y valoraciones respecto a la herramienta en cuestión, en este caso nuestros expertos fueron docentes de la facultad.

Mediante esta estrategia se validaron los ítems y descriptores del cuestionario, luego, ya preparada la encuesta, se la trasladó al formato digital de Google Forms para agilizar la administración de la encuesta y también para evitar el gasto innecesario del papel.

El formato digital utilizado realizó un cálculo porcentual automático a medida en que los colaboradores contestaban la encuesta, por lo que al haberla llenado las 27 personas, automáticamente arrojó los resultados.

En cuanto a la entrevista a la jefe de selección, se coordinó con ella el día y hora para realizarla y acudimos a la empresa para llevarla a cabo; al iniciar la misma, se solicitó a la ejecutiva su consentimiento para transcribir sus opiniones lo más fielmente posible. Obtenidos los resultados de las encuestas y la entrevista, se procedió a realizar el análisis respectivo.

3.8 Análisis e interpretación de resultados

Una vez administradas las encuestas al personal operativo de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda., se procedió con el análisis e interpretación de los datos obtenidos.

Análisis de la encuesta

Pregunta N°1

¿Por qué medios se enteró de las vacantes de la empresa?

Tabla 4 Resultados de la pregunta 1

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Prensa	0	0%
Páginas web laborales	14	51.9%
Redes Sociales	6	22.2%
Amigos/familiares	7	25.9%
TOTAL	27	100%

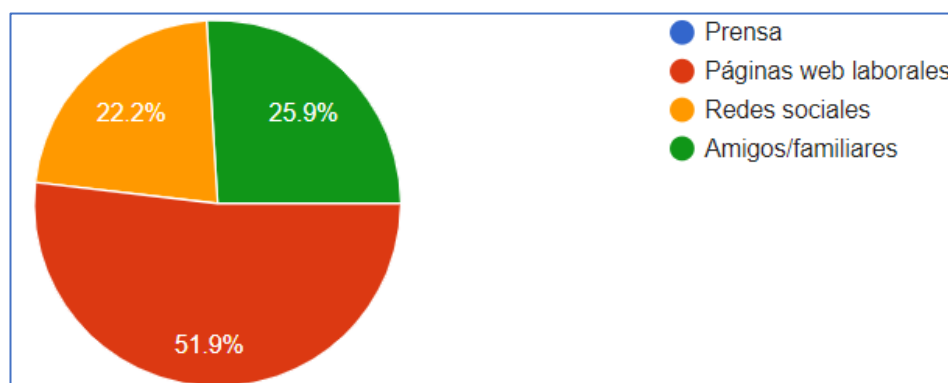


Gráfico 4 Tabulación de la primera pregunta de la encuesta

Cuando se les preguntó a los colaboradores cuáles fueron los medios por los que se enteraron sobre las vacantes que ofrecía la empresa, el 51.9% de los encuestados contestaron que vieron las ofertas de empleo de Tramaco Express en las páginas web laborales, mientras que un 25.9% respondió que por amigos y familiares, y un 22.2%, por redes sociales.

Pregunta N°2

¿Le aplicaron pruebas de conocimiento como parte del proceso de selección?

Tabla 5 Resultados de la pregunta 2

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	16	59.3%
NO	11	40.7%
TOTAL	27	100%

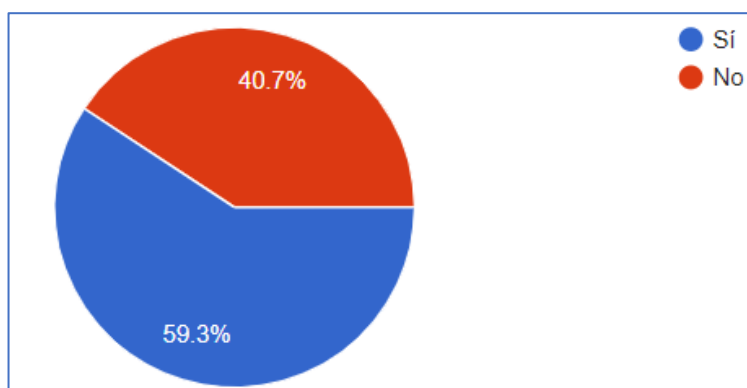


Gráfico 5 Tabulación de la segunda pregunta de la encuesta

En cuanto a las pruebas de conocimiento, el 59.3% de los colaboradores encuestados respondieron que efectivamente se les aplicaron las pruebas de conocimiento cuando atravesaron el proceso de selección. Sin embargo, el 40.7% contestó que no se les aplicó ninguna prueba.

Pregunta N°3

¿Las pruebas de conocimiento que le aplicó la empresa tenían relación con su cargo?

Tabla 6 Resultados de la pregunta 3

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SIEMPRE	11	68.8%
ALGUNAS VECES	5	31.3%
NUNCA	0	0%
TOTAL	16	100%

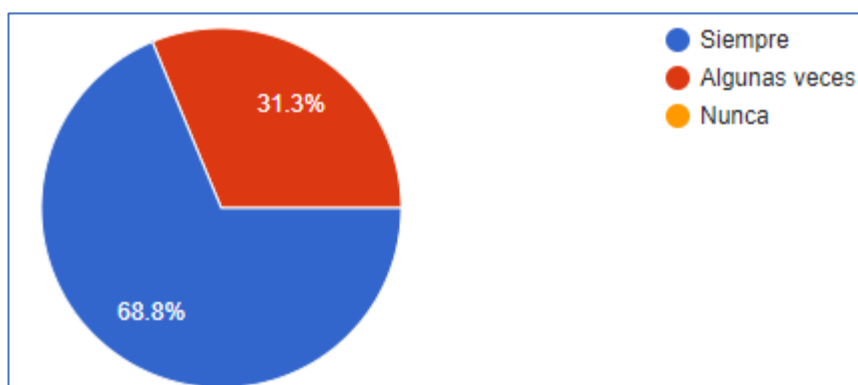


Gráfico 6 Tabulación de la tercera pregunta de la encuesta

En la tercera pregunta, de acuerdo con los trabajadores que sí se les aplicaron las pruebas de conocimiento, 68.8% respondió que las pruebas aplicadas siempre tenían relación con el cargo, mientras que el 31.3% restante contestó que solo algunas veces guardaban relación.

Pregunta N°4

Cuando usted ingresó a la empresa, ¿realizó tests psicológicos?

Tabla 7 Resultados de la pregunta 4

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	9	33.3%
NO	18	66.7%
TOTAL	27	100%

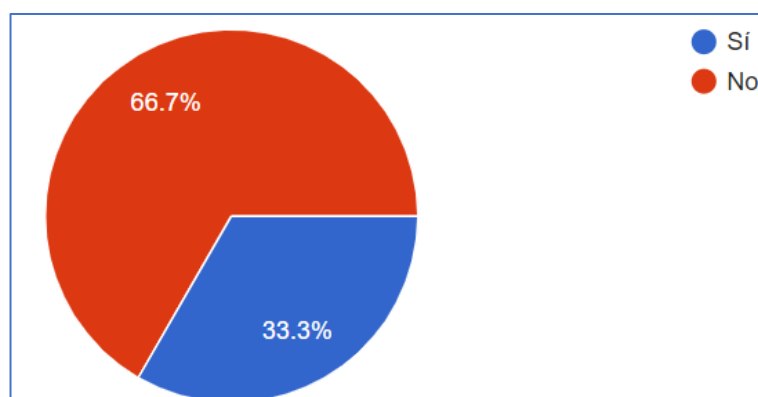


Gráfico 7 Tabulación de la cuarta pregunta de la encuesta

Por otro lado, en cuanto a la administración de los tests psicológicos, el 66.7% de la muestra respondió que no había realizado ningún tipo de test psicológico cuando se encontraba en el proceso de selección pero un 33.3% mencionó que si realizó el test.

Pregunta N°5

5.- ¿Usted recibió algún tipo de inducción para conocer sus responsabilidades?

Tabla 8 Resultados de la pregunta 5

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	25	92.6%
NO	2	7.4%
TOTAL	27	100%

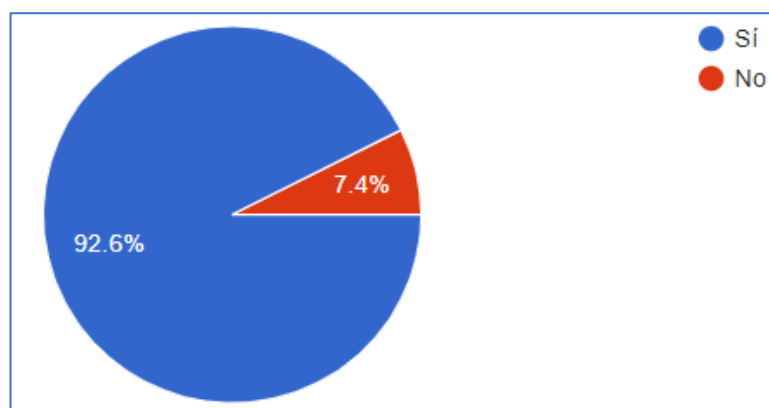


Gráfico 8 Tabulación de la quinta pregunta de la encuesta

En cuanto a la pregunta de inducción, el 92.6% de los colaboradores señalaron que han recibido una inducción para conocer sus responsabilidades, mientras que el 7,4% restante mencionó que no recibieron ninguna inducción por lo que tienen desconocimiento.

Pregunta N°6

¿Conoce usted cuáles son sus funciones en su actual puesto de trabajo?

Tabla 9 Resultados de la pregunta 6

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
MUCHO	15	55.6%
POCO	12	44.4%
NADA	0	0%
TOTAL	27	100%

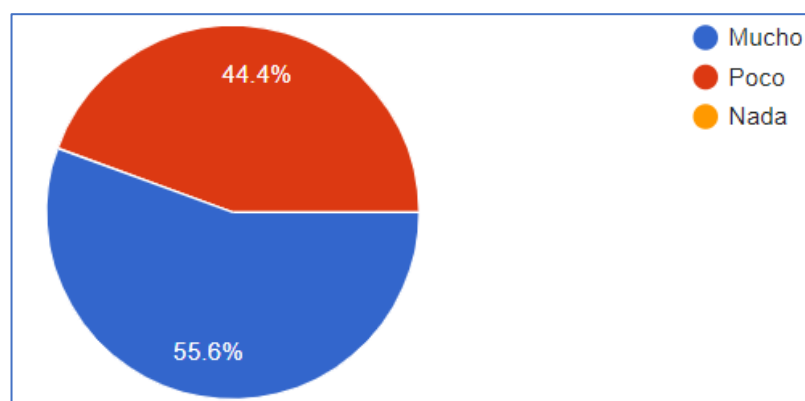


Gráfico 9 Tabulación de la sexta pregunta de la encuesta

En lo que corresponde al conocimiento de las funciones del cargo, un 55.6% indicó que conoce las funciones que debe desempeñar, mientras que el 44.4% restante contestó que solo tenían poco conocimiento de las funciones a desempeñar en su cargo.

Pregunta N°7

¿Considera que su instrucción académica y experiencia están acorde al cargo que ocupa?

Tabla 10 Resultados de la pregunta 7

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	19	70.4%
NO	8	29.6%
TOTAL	27	100%

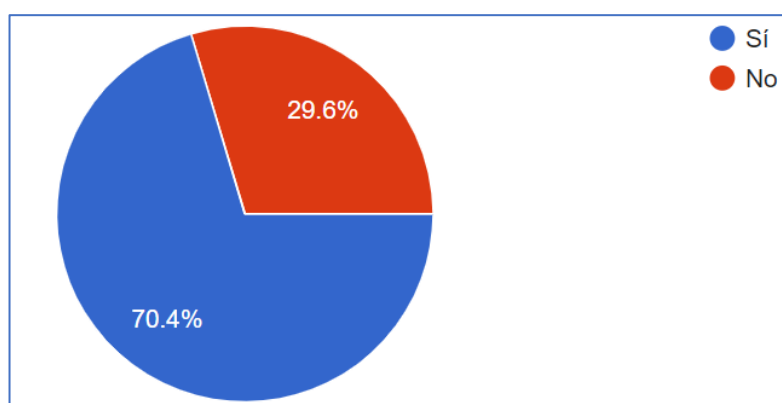


Gráfico 10 Tabulación de la séptima pregunta de la encuesta

En la pregunta sobre la instrucción académica y experiencia requerida en el cargo, el 70.4% mencionó que sí considera que su instrucción académica y experiencia van acorde al cargo que ocupan, mientras que el 29.6% dijo que no sentían que esten acorde.

Pregunta N°8

¿Conoce usted acerca de las competencias que necesita para desempeñar con eficiencia su cargo actual?

Tabla 11 Resultados de la pregunta 8

OPCIONES	NÚMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
MUCHO	14	51.9%
POCO	12	44.4%
NADA	1	3.7%
TOTAL	27	100%

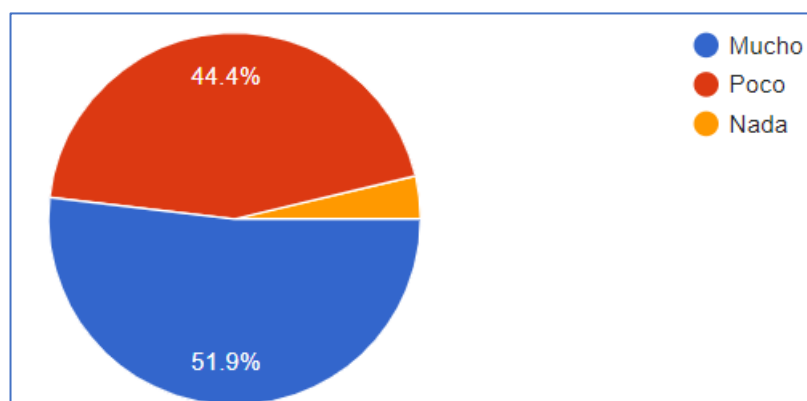


Gráfico 11 Tabulación de la octava pregunta de la encuesta

En cuanto a las competencias del cargo, el 51.9% de los colaboradores contestaron que conocen mucho las competencias que necesitan para desempeñar con eficiencia su cargo actual, en cambio el 44.4% indicó que solo conocen un poco, mientras que un 3.7% respondió que no conoce nada.

Pregunta N°9

¿Qué competencias considera usted que son necesarias para su cargo?

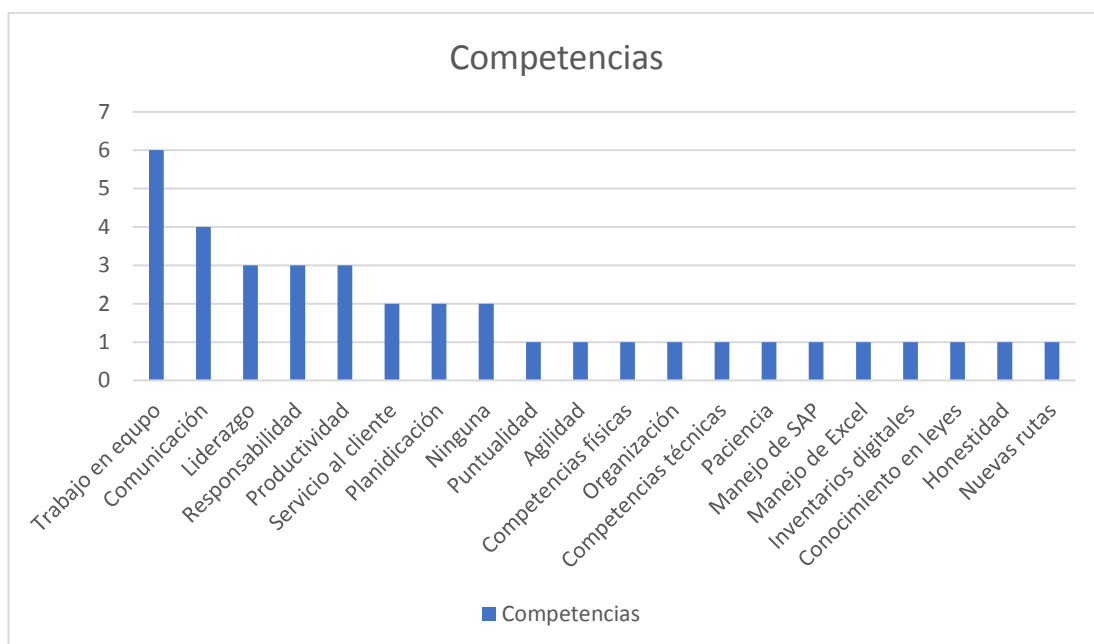


Gráfico 12 Competencias consideradas por los encuestados para ejercer el cargo

En la última pregunta, con respecto a las competencias que el personal considera que son necesarias para su cargo, la competencia con mayor puntuación fue la de trabajo en equipo, seguida de comunicación, luego liderazgo, responsabilidad y productividad. Después están las competencias de servicio al cliente y planificación.

Otras competencias que fueron mencionadas son: honestidad, puntualidad, agilidad, organización, paciencia, enfoque a resultados, manejo de programas ofimáticos (SAP, inventarios digitales, Excel), competencias físicas, competencias técnicas y competencias analíticas.

Además, hubo personas que pusieron como competencias conocimiento en leyes y nuevas rutas (tratándose de choferes) e incluso un par de colaboradores comentaron que no requerían ninguna competencia.

Análisis de la entrevista al jefe de talento humano

Al analizar los datos de la entrevista, se encontraron los siguientes aspectos:

En lo que corresponde al reclutamiento del personal, la entrevistada señaló que no considera que existen problemas en el sistema de selección, puesto que, a su parecer, se encuentra estructurado y aplicado de manera correcta. No obstante, agregó que a veces se dan situaciones donde el sesgo se hace presente por parte de los candidatos, lo que no permite un buen esclarecimiento de respuestas.

En torno a los medios que se utilizan en el reclutamiento, la jefe de talento humano dio a conocer que la empresa hace uso de las páginas web laborales como Multitabajos y LinkedIn, al igual que una base de datos donde se encuentran registrados posibles candidatos. Así mismo, acuden a Google Forms y reciben hojas de vida a través de este medio.

La entrevistada también informó que cada vez que se hace un requerimiento de personal, siempre de manera previa se realiza el análisis del puesto localizado en el área que lo está solicitando.

En cuanto al reclutamiento interno, afirmó que si se lleva a cabo este proceso, pues por estar contemplado en las políticas de la empresa, primero se debe efectuar el reclutamiento interno y de esa manera brindar oportunidades a los colaboradores que quieren hacer carrera dentro de la organización.

De igual manera, la jefe de talento humano comentó que para los procesos de reclutamiento y selección se toman en cuenta las descripciones de cargos.

En referencia a las variables de pruebas de conocimiento y tests psicológicos, la entrevistada señaló que sí se las implementan en el proceso, pero destacó que las pruebas psicológicas sólo se las aplican cuando el cargo lo requiriera. Así mismo agregó que estas pruebas ya se encuentran validadas y estandarizadas por la empresa.

En cuanto a los entrevistadores, comentó que ellos son preparados técnicamente por medio de capacitaciones y además, también juega un rol importante la experiencia adquirida para ejercer el cargo.

Por otra parte lado, la entrevistada señaló que a los nuevos colaboradores se les realiza una inducción donde se les explica la filosofía de la empresa, el reglamento interno. También destacó el hecho de que, durante la fase de la entrevista, al candidato se le comunica aquellas funciones que debe realizar una vez contratado.

Por último, en relación a las capacitaciones del personal, la jefe de talento humano afirmó que a los colaboradores se los capacita de manera trimestral.

Comparación de resultados

A partir de la triangulación de los datos obtenidos, se evidencia claramente que existen diferencias entre la perspectiva de la jefe de talento humano y la perspectiva de los colaboradores, pues la jefe de talento humano mencionó que todo estaba bien con el proceso de selección, mientras que los colaboradores informaron que ciertas pruebas de conocimiento guardaban poca relación con el cargo que desempeñan.

También destaca el hecho de que en el proceso de entrevista la jefe de talento humano mencionó que a los candidatos/colaboradores se les da a conocer las funciones del cargo para que estas sean desempeñadas correctamente pero en cambio casi la mitad del personal encuestado señala que recibió poca información de sus funciones.

De igual manera, se observa que muchos de los colaboradores no tienen conocimiento de las competencias que se necesitan en su cargo, lo cual es preocupante, ya que la jefe de talento humano señaló que a los empleados de la empresa se les brinda capacitación cada tres meses.

CAPÍTULO IV: Propuesta de rediseño del proceso de selección

4.1 Políticas del proceso de reclutamiento y selección de personal

A continuación, se detallan las nuevas políticas del proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda.

Descripción del proceso

- **Del inicio del proceso**

El procedimiento de reclutamiento, selección y contratación del personal para cubrir las vacantes de cargos existentes en TramacoExpress Cía. Ltda., tiene como finalidad atraer a los mejores talentos para dotar de personal calificado a la organización en cada una de sus áreas.

Su finalidad es convocar, evaluar y seleccionar al personal idóneo que reúna los requisitos necesarios relativos a educación formal, experiencia, potencial de desarrollo (personal y profesional), habilidades respecto de los lineamientos organizacionales y los requerimientos específicos del área o unidad requirente, para lo cual, se debe cumplir a cabalidad todo el proceso que detallamos a continuación.

- **Del proceso de reclutamiento**

Todas las vacantes de TramacoExpress Cía. Ltda. se cubrirán con base al presente documento. Por lo que, cada unidad requirente deberá rellenar el Formulario de requisición de personal, detallando la causa de la salida del personal y justificando el requerimiento para remitir Gerencia General quien, será la unidad encargada de analizar la pertinencia de la contratación, autorizando o no el requerimiento, para posterior pasar el documento al departamento de talento humano.

El departamento de Talento Humano será quien determine el tipo de anuncio a publicar en los diferentes medios destinados para el efecto teniendo en cuenta el número de vacantes a contratar.

Dentro del marco de la gestión de desarrollo profesional de los trabajadores y con el objetivo de retener a los mejores talentos; TramacoExpress Cía. Ltda. priorizará el reclutamiento interno, con lo cual podremos evidenciar si existe el interés en la posición vacante por los trabajadores, dando oportunidad a los trabajadores de cambiar de posición, lo cual motivará a los participantes y se creará una cultura de pertenencia entre todos los trabajadores.

Luego de la recepción de carpetas, el Departamento de Talento Humano será el encargado de analizar los perfiles de los postulantes para verificar si cumplen con las competencias y demás requisitos exigidos para el puesto vacante.

En el caso de existir candidatos internos idóneos que cumplan con el perfil requerido, el departamento de Talento Humano comunicará a la Gerencia General y al jefe responsable de la unidad requirente para posterior al análisis de factibilidad de sucesión, preparar la documentación necesaria a fin de dejar por escrito el reemplazo con las respectivas firmas de aprobación.

Si el reclutamiento interno no tuviere postulantes o a su vez, estos no reúnan los requisitos para cubrir la vacante se activará el reclutamiento externo. En los casos que se produzca una vacante y sus funciones sean importantes dentro del proceso de la organización y su reemplazo sea inmediato se podrá designar una persona para que se encargue temporalmente y de manera interina del cargo vacante hasta que el departamento de Talento Humano pueda cubrir la posición.

Será responsabilidad de la unidad requirente apoyar a Talento Humano para poder identificar al trabajador más idóneo para reemplazar o cubrir la vacante hasta que se concluya el proceso de selección y contratación.

Para llenar las vacantes de nuevas posiciones la unidad requirente deberá justificar exhaustivamente ante la Gerencia General mediante un informe de detección de la necesidad de creación del nuevo cargo y, en conjunto con talento humano elaborarán la descripción del puesto,

considerando el presupuesto establecido para el año fiscal en curso del área debiendo establecerse la información mínima descrita a continuación:

Identificación del puesto

- Nombre del puesto
- Departamento al que pertenece
- Categoría de la posición
- Grupo salarial

Relación Organizacional

- Nombre del puesto a quien reporta
- Posiciones con las que tiene relación
- Puestos bajo su supervisión
- Relaciones externas

Requisitos del Puesto

- Educación formal y especialización requerida
- Experiencia (de qué tipo y años requeridos)
- Cualidades y habilidades especiales
- Funciones específicas del cargo (frecuencia)
- Competencias deseables

Toda la información anteriormente descrita se encuentra en el formato “Matriz de perfiles de cargo” (Anexo 3) que con base a lo descrito anteriormente se lo elaboró en conjunto con la unidad requirente y Talento Humano.

- **Del proceso de selección**

Todo proceso de Selección tomará en cuenta las siguientes disposiciones:

1. Selección de un familiar

Como disposición general queda terminantemente prohibido contratar personas que sean familiares de los trabajadores de TramacoExpress Cía. Ltda. hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo grado de afinidad. De existir algún caso excepcional deberá ser aprobado únicamente por la Gerencia General en coordinación con la gerencia de Talento Humano siempre y cuando cumpla con las siguientes condiciones:

- El candidato sea el más calificado para cubrir la vacante
- En ningún caso podrá ser supervisado directa o indirectamente por ningún miembro de su familia ni que se encuentre dentro de la línea directa de mando.
- Que la contratación de la persona nueva no afecte la imagen interna o externa de la Organización.

2. Contratación de personal extranjero

Como norma general, se restringe la contratación de personal extranjero, únicamente se lo podrá hacer con la autorización de la Gerencia General y de Talento Humano, dicha contratación deberá responder a una necesidad de la organización de realizar este tipo de contratación y bajo los parámetros que se describen a continuación:

- Que el candidato extranjero cumpla con el perfil para el cargo que va a ser contratado, sustentando con documentación original su grado de instrucción formal, experiencia y demás requisitos que se le solicite.
- Que cuente con la documentación exigida por la legislación laboral ecuatoriana y de migración, para poder prestar sus servicios lícitos dentro de la República del Ecuador.
- Deberá contar con residencia permanente mínima de dos años ininterrumpidos en la ciudad en la cual se encuentre aplicando a la oferta laboral.

- Además, deberá presentar la documentación exigida por los diferentes organismos de control de la República del Ecuador que se considere necesaria o que sea incluida a partir de la publicación de este documento.

- **De la pre - selección**

El departamento de talento humano procederá a analizar la documentación entregada por los candidatos dentro de lo cual observará las características y cualidades personales, educación formal, experiencias laborales y comparará entre todos los candidatos a los mejores para cubrir el cargo vacante.

Si un candidato cumple con las condiciones para ocupar la vacante, continuará al siguiente nivel en el proceso de selección. De esta manera, los pasos o etapas constituyen los medios por los cuales las calificaciones de los candidatos se pueden comparar con los requerimientos establecidos de acuerdo con las especificaciones del puesto y las características del trabajo.

A los candidatos que se pre - seleccionen para la terna de la vacante a cubrir se les notificará el momento en que forman parte del proceso de selección, estableciendo fechas para las entrevistas y evaluaciones.

3. De la entrevista

Una vez realizada la preselección, el departamento de talento humano notificará a los candidatos la fecha y hora de la entrevista, así como de las pruebas de conocimientos técnicos y pruebas psicométricas que; en lo posible se realizarán el mismo día. Se notificará de manera obligatoria a la Unidad Requiriente para que intervenga en la etapa de la entrevista.

- **De la entrevista inicial**

En esta etapa los candidatos serán entrevistados por el delegado del departamento de Talento Humano, en la cual se comprobará si cumplen los requisitos mínimos establecidos para el cargo (educación, experiencia y competencias). Esta entrevista nos ayuda a comparar entre los candidatos, permitiendo identificar al más idóneo a través de preguntas cerradas o

abiertas que ayuden a conocer si el entrevistado se podrá desenvolver en sus tareas diarias, incluso se puede observar si existe o no empatía con la persona delegada por la unidad requirente, de ahí que es esencial delegar a una persona que vaya a tener contacto directo con el candidato a seleccionar para poder determinar si habrá empatía con el nuevo integrante.

El delegado de talento humano realizará una valoración preliminar del candidato, basada en las competencias destinadas para el cargo mediante la cual podrá explorar sobre:

- Trayectoria laboral
- Experiencia y conocimiento en el ejercicio del cargo ofrecido
- Explorar fortalezas y debilidades
- Explorar motivaciones, valores e intereses del postulante.
- Proyección en el cargo
- Vocación de servicio
- Y el nivel de las competencias necesarias para ocupar el cargo.

Además, se podrá aclarar las dudas que pueda tener el entrevistado acerca de las condiciones del cargo, y se le podrá informar sobre cuáles serán las siguientes etapas del proceso y conocer la disponibilidad que tiene para asumir el mismo.

- **De las pruebas psicológicas**

El departamento de talento humano es el responsable de aplicar las pruebas en coordinación con la unidad requirente y, estas pueden ser:

- **Pruebas psicométricas.** – Que son test que se aplicarán a los candidatos para apreciar sus aptitudes, habilidades, competencias, etc. Herramienta que nos permite conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, diagnóstico de personalidad, etc.

- **Pruebas técnicas o de conocimiento.** – Este tipo de pruebas nos permitirá evaluar de una manera objetiva los conocimientos y habilidades de cada candidato preseleccionado, los cuales los ha adquirido mediante su instrucción formal y experiencia laboral previa.
- **Pruebas prácticas (Assessment center).** – Para algunos cargos de la organización se puede coordinar con la unidad requirente un tipo de prueba que involucre colocar al candidato en una prueba de práctica, mediante la cual se lo pueda observar dentro de una situación que se asemeje al trabajo que va a realizar (en caso de ser seleccionado) dentro de la organización permitiendo evaluar las conductas y competencias en un ambiente real e incluso permite al candidato conocer más acerca del cargo para el cual se encuentra siendo evaluado.

4. De la solicitud de empleo

Posterior a la entrevista, se entrega al candidato una solicitud de empleo al candidato o candidatos que hayan cubierto las expectativas y objetivos de la entrevista, la cual deberá ser llenada en su totalidad y será proporcionada por el delegado de talento humano. No se puede asumir que toda la información que se encuentra en este documento sea totalmente correcta, por lo que debe ser revisada y contrastada con documentación de respaldo y demás herramientas para el efecto.

- **De las referencias y verificación de antecedentes**

En el procedimiento de selección se propenderá a contrastar la información proporcionada por el o los candidatos tomando en cuenta las referencias colocadas en los formatos establecidos para el efecto.

El delegado de talento humano revisará las referencias laborales de los postulantes, contactando con los jefes o pares de trabajos anteriores, ya sea por medio de llamada o por correo, para indagar acerca del comportamiento y de las capacidades del candidato, dicha información recopilada será muy relevante al momento de tomar una decisión al final del proceso.

Adicionalmente se trabajará en coordinación con el área de Seguridad Física de TramacoExpress Cía. Ltda. con el fin de prevenir el ingreso de personas que tengan antecedentes penales y que pueden poner en riesgo la seguridad y la imagen de la organización, para el efecto rellenarán el formulario de “Verificación de Antecedentes” (Anexo 4):

- Verificación de antecedentes penales
- Verificación acerca del nivel de estudios
- Verificaciones domiciliarias
- Las demás que se considere necesarias
- **De la decisión final**

Una vez realizado todos los pasos anteriormente descritos, el departamento de Talento Humano en conjunto con la unidad requirente, comunicarán al ganador del proceso de selección, para lo cual se tomará en cuenta las calificaciones en las pruebas técnicas, psicométricas, informe de las entrevistas, verificación de antecedentes (informe área de Seguridad). Con los resultados obtenidos, el departamento de Talento Humano notificará al candidato seleccionado que fue aceptado para ocupar la cargo.

1. De la contratación

La persona que resulte favorecida dentro del proceso de selección será convocada por el departamento de Talento Humano para una entrevista de contratación, en la cual se informará acerca de las condiciones de contratación (salario, horarios, beneficios, interacción con las áreas, estructura organizacional y demás).

De igual manera, se le entregarán los requisitos mínimos para proceder con las formalidades de contratación, dentro de las cuales se encuentran los exámenes médicos y se informará acerca de la fecha de incorporación a sus labores. Cabe indicar que si una persona no se encuentra apta para realizar sus funciones (con base a los resultados médicos), se deberá notificar al

siguiente candidato que conformó la terna para que continúe el proceso de selección.

Antes de proceder con la contratación del candidato seleccionado se debe tomar en cuenta las siguientes condiciones:

Ninguna persona podrá ser contratada por debajo ni por encima de la escala salarial correspondiente para el cargo contratado.

Es obligatorio para toda contratación que el nuevo colaborador presente toda la documentación y que rellene los formatos requeridos.

Antes de toda nueva contratación, se deberá revisar que el colaborador no conste en los listados proporcionados por la UAFE.

Todo nuevo colaborador debe pasar por el filtro que realiza el área de seguridad física (Informe de Antecedentes)

Ningún trabajador podrá laborar sin haber firmado su contrato de trabajo.

Todo reingreso, deberá ser autorizado por la Gerencia de Talento Humano, caso contrario no se podrá realizar la contratación de dicha persona.

2. Del período de prueba

Toda nueva contratación tendrá un periodo de prueba, tal como lo indica el Código de Trabajo. Antes de concluir el período de prueba y para decidir la continuidad de la persona, el departamento de talento humano, a través de la analista de nómina, enviará el formato de evaluación del tiempo de prueba a los responsables de cada área de la empresa, en el cual se determinará o no la continuidad del trabajador.

Dicho documento que debe ser entregado al departamento de talento humano antes que termine su período de prueba de 90 días, para conocer la decisión de su jefe inmediato. El formato de evaluación del periodo de prueba se lo puede encontrar en el Anexo 5.

Revisión de políticas

- En lo que corresponde al apartado *Del proceso de reclutamiento*, es importante detallar la información que debe de estar descrita en la redacción vacante del cargo para su publicación, como se ve a continuación:
 1. Nombre de la empresa
 2. Actividad comercial que realiza
 3. Contenido del puesto:
 - Requisitos
 - Tareas
 - Competencias
 4. Salario
 5. Dirección del correo electrónico donde enviar la hoja de vida
- Además, se recomienda realizar los siguientes cambios.
- En el apartado ***De la entrevista***, se debe integrar la parte de entrevista por competencias en la cual se disponga la realización de una entrevista por incidentes críticos o una entrevista donde se use el método S.T.A.R. (situación, tarea, acción y resultados). Esto se debe llevar a cabo de manera obligatoria para todos los cargos de la empresa.
- En el apartado ***De las pruebas psicológicas*** se debe incluir la aplicación de estas pruebas a los candidatos en todos los cargos que posea la organización, sin excluir alguno.
- En el apartado ***De las pruebas psicológicas***, en la parte de *pruebas prácticas (assessment center)* se debe separar el assessment center, pues este consta como un paso siguiente a la aplicación de las pruebas

y se debe precisar que se lo llevará a cabo con todos los candidatos sin importar el cargo al que estén aplicando.

Políticas para la selección de personal del área operativa

- Es importante mencionar que el uso de estas políticas es obligatorio también para el personal operativo, pues es de gran importancia la contratación de personal capacitado y competente para un buen manejo de las actividades operativas de la empresa.
- Siguiendo esa línea, para la selección de personal operativo se debe:
 1. Contar con personal capacitado de Talento Humano para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección.
 2. Revisar que la información presentada en las hojas de vida este acorde con los requerimientos del cargo (experiencia, habilidades, competencias, nivel académico, etc.).
 3. Verificar en detalle las referencias y los antecedentes de los candidatos.
 4. Realizar entrevistas por competencias a los postulantes.
 5. Aplicar pruebas de conocimientos y psicológicos al igual que el assessment center.
 6. Contratar al personal idóneo para la empresa.

4.2 El proceso de reclutamiento y selección por competencias

La razón por la cual se propuso un nuevo proceso de selección en base a competencias se debe a los beneficios que este trae para la organización debido a que no solo se contrata al personal que cuente con una formación académica y experiencia, sino que también se requiere que posea las competencias que exige el cargo y que fueron definidas previamente por la organización, para así poder ejercer sus funciones de manera más eficiente y efectiva.

4.2.1 Identificación de las competencias

La identificación de las competencias no es tarea sencilla. Para ello, existen diferentes estrategias. El método más utilizado es el análisis funcional, en el que se realiza comparaciones entre “aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los trabajadores” (Cojulún, 2011, p. 14).

Por otro lado, está el análisis conductual, cuya finalidad es “identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que influyen en el comportamiento laboral de la persona y lo relaciona con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo” (Cojulún, 2011, p. 14).

El análisis funcional se enfoca más en las funciones productivas y las competencias que forman parte de las mismas, y se las realiza tanto en una sola empresa como en un conjunto de ellas, mientras que el análisis conductista tiene como objetivo identificar las funciones en base a las experiencias y los conocimientos que poseen los colaboradores más capacitados.

4.2.2 Competencias de los cargos operativos

Para identificar las competencias del personal operativo se conformó una comisión integrada por el personal de talento humano, el jefe del área y el personal del área operativa con experiencia con quienes se revisaron los manuales de funciones de los cargos de chofer, digitador, auxiliar de entrega y auxiliar de recolección de mercadería, y se identificaron y valoraron las competencias necesarias para los mismos.

Aplicando la metodología arriba descrita para la identificación de competencias, se llegó a la conclusión de que los cargos operativos requieren las siguientes competencias:

- **Ética:** “Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales” (Alles, 2009, p.132)
- **Responsabilidad:** Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir

a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella. (Alles, 2009, p. 191)

- **Trabajo en equipo:** “Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales” (Alles, 2009, p.195)
- **Orientación a los resultados con calidad:** “Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos” (Alles, 2009, p.183)
- **Orientación al cliente interno y externo:** “Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o con- junto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro” (Alles, 2009, p.184)
- **Pensamiento analítico:** “Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar” (Alles, 2009. p.185)
- **Manejo de crisis:** “Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización” (Alles, 2009, p. 182)
- **Comunicación eficaz:** “Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales” (Alles, 2009, p. 172)
- **Conocimientos técnicos:** Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y

compartir con otros los conocimientos y experiencias propios. (Alles, 2009, p. 174)

4.2.3 Evaluación de las competencias

Para la evaluación de las competencias, se plantean dos técnicas:

- **La entrevista por competencias:** que es un tipo de entrevista cuyo objetivo es la evaluación de las competencias del postulante (Castillo, 2022, p. 51). Esta puede ser una entrevista de incidente crítico o una entrevista que utilice el método S.T.A.R. (situación, tarea, acción y resultados).

Conexión ESAN (2017) define al método S.T.A.R. como “una técnica diseñada para evaluar comportamientos que evidencien si el entrevistado posee o no la competencia que se pretende evaluar”. Es así como este método describe una situación que haya ocurrido en el pasado para luego establecer las tareas que tuvo que realizar en aquel momento, las acciones que ejecutó y por último los resultados logrados.

De igual manera, cabe mencionar que este tipo de entrevistas busca optimizar el proceso de selección y a su vez reduce la rotación de los recursos humanos y la selección errónea de los mismos (Alles, 2004, p. 177).

- **El Assessment Center:** como ya se explicó anteriormente, en el Assessment Center se plantean distintos escenarios o retos los cuales permitirá identificar y evaluar actitudes, habilidades y competencias que poseen los postulantes.

4.3 Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias

A partir de las falencias detectadas, se ha procedido a la construcción de un nuevo sistema de reclutamiento y selección por competencias que permitirá reducir o eliminar en gran medida las falencias del proceso anterior y asegurar también un reclutamiento y selección más eficiente.

Este nuevo sistema de reclutamiento y selección está integrado por cuatro partes:

Primera parte.

Es la etapa inicio del proceso donde se realizan las previsiones requeridas del puesto de trabajo antes de continuar con el proceso de selección para constar con la información correcta.

1. Presentación del requerimiento de la vacante a la Gerencia.
2. Análisis del cargo para determinar cuáles son las funciones, tareas y responsabilidades del cargo.
3. Establecimiento de las competencias que se requieran para cumplirlas.
4. Redacción de las características de la vacante. En dicho documento deberá constar el nombre de la empresa y su actividad, nombre del cargo, descripción y requisitos del cargo, salario y beneficios que se ofrecen y el contacto de la empresa para enviar la hoja de vida.
5. Publicación de la vacante por los medios con los que cuenta la empresa:
 - a. Redes sociales laborales,
 - b. Página web de la empresa.

Segunda parte.

Se refiere a la etapa en la cual comienza a llegar información de los candidatos, aplicando las distintas herramientas que posee la empresa para descartar a aquellos que no cumplan con el requerimiento y finalmente seleccionar al candidato idóneo.

Los pasos de esta segunda parte son los siguientes:

6. Recepción de las hojas de vida de los candidatos en los que se evaluará: los requisitos que exige el puesto de trabajo, el nivel de experiencia, la educación que posee.

7. Revisión de los antecedentes judiciales y las referencias.
8. A partir de las hojas de vida seleccionadas se realiza una entrevista preliminar para ampliar la información obtenida en la hoja de vida y conocer las competencias que posee.
9. Realización de los tests (psicológicos y de conocimiento)
10. Convocatoria a los candidatos a un Assessment Center.
11. Comparación de los resultados logrados de los candidatos en las pruebas y entrevistas realizadas con el perfil del cargo.
12. Se elige la terna con los candidatos que reúnen en mayor porcentaje el perfil requerido.
13. Se lleva a cabo la entrevista final del candidato con el jefe del departamento quien va a ser el encargado de tomar la decisión final.
14. Se escoge al candidato idóneo para el puesto. Si ningún candidato es seleccionado, se deberá empezar de nuevo el proceso.

Tercera parte.

Corresponde a la etapa de contratación del nuevo personal la firma del contrato de trabajo, se receptan los documentos necesarios para la contratación y se le facilitan documentos de identificación para poder laboral.

15. Realización del contrato de la persona.
16. Recepción de los documentos cédula de identidad, diplomas, títulos, certificado de votación, certificados de trabajos anteriores.
17. Creación de la carpeta del empleado
18. Creación de credenciales y correo institucional.
19. Habilitación de códigos de acceso.

Cuarta parte.

Es la última etapa de este proceso en la que se lleva a cabo la inducción del nuevo personal a la empresa.

20. Inducción. Se realizará la inducción en conformidad con los lineamientos establecidos por la organización.

4.4 Flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal



Gráfico 13 Flujograma del proceso de reclutamiento y selección. Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

La presente investigación y proyecto se llevó a cabo en la empresa Tramaco Express Cía. Ltda. de la ciudad de Guayaquil. Esta investigación pudo determinar que el proceso de reclutamiento y selección estudiado presenta inconsistencias e influye de manera significativa en las conductas, situaciones o comportamientos desfavorables de los colaboradores que laboran en el proceso logístico.

Se puso en evidencia que el proceso de reclutamiento y selección varía, puesto que no en todos los cargos se les administra a los aspirantes pruebas técnicas de conocimiento o test psicológicos que son una ayuda para evitar los problemas que se presentan en el área operativa.

También se constató discrepancias entre la perspectiva de la jefe de talento humano quien afirma que el proceso que se lleva a cabo es estructurado y con resultados confiables, mientras que los mismos colaboradores participes de este proceso manifestaron en cambio que no se les aplicaron pruebas de ninguna índole y que no conocían del todo las funciones o competencias del cargo.

Una vez obtenidos los resultados en esta investigación se procedió a efectuar el análisis de las funciones de los cargos operativos, se identificaron las competencias claves para su correcto desempeño, como los son la ética, la responsabilidad, el trabajo en equipo, orientación a los resultados con calidad, orientación al cliente interno y externo, pensamiento analítico, manejo de crisis, comunicación eficaz y conocimientos técnicos.

Así mismo se efectuó una actualización de las políticas de reclutamiento y selección del personal de la empresa, se propuso la importancia de la aplicación de las mismas en todos los puestos de trabajo y el empleo de las herramientas de selección en todos los cargos, pues sin importar el nivel jerárquico del cargo, es necesario contar con el personal idóneo para la gestión de los procesos.

Por último, se rediseñó el proceso de selección de la empresa, sustituyéndolo por uno basado en competencias, en donde una de sus primeras etapas consistió en la detección de aquellas competencias que se requiere en los puestos operativos para funcionar con eficiencia, también se integró al nuevo procedimiento la aplicación de entrevistas por competencias y el empleo del assessment center para que la selección de personal sea adecuada.

Las competencias son indispensables para la gestión eficiente del desempeño y son de particular valor para observar, orientar y evaluar el desempeño del personal.

Finalmente, con el rediseño de este nuevo proceso se aspira a reducir y/o eliminar los problemas que afectaron la eficiencia en el desarrollo de la tarea logística del personal operativo.

RECOMENDACIONES

Al término de esta investigación se efectúan las siguientes recomendaciones:

- Para mejorar la selección del personal primero se debe mejorar el reclutamiento porque es en la fase de reclutamiento donde se sientan las bases para un buen proceso de selección.
- Se debe realizar un correcto análisis del cargo para identificar las funciones, responsabilidades y competencias que se necesitan, y estas se detallarán en la difusión de la vacante. De esta forma se tendrá una idea mucho más clara del perfil de la persona que se busca y se podrá direccionar la entrevista enfocada en las competencias del cargo.
- Sea cual fuere la posición jerárquica de cualquier cargo, la selección de personal debe ser realizada con la misma rigurosidad.
- Se recomienda emplear el nuevo proceso de selección por competencias con los restantes cargos de la empresa.
- Se sugiere seguir cada uno de los pasos del proceso sin saltarse ninguno, pues así se obtendrán mejores resultados del proceso.
- Es necesario la aplicación de test o pruebas psicológicas lo cual evitará en gran medida la contratación de personas con conductas desfavorables y reducirá los problemas con el cliente interno y externo.
- Así mismo, es importante actualizar por lo menos una vez al año el manual de funciones para que estos estén acorde a las necesidades y objetivos de la organización.
- Una vez seleccionado y contratado el nuevo colaborador, sugerimos se realice el respectivo seguimiento para chequear como se está desempeñando en su cargo.
- Así mismo recomendamos realizar evaluaciones de desempeño trimestrales y programas de desarrollo de competencias a los

colaboradores para que estos puedan identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y la manera como optimizarlas.

- Es importante el desarrollo de charlas y talleres con el personal operativo sobre la ética y las buenas prácticas en la empresa, recomendación que la extendemos también a los colaboradores de las demás áreas.
- Creemos indispensable que se diseñe e implemente a mediano plazo planes de carrera, de manera que los colaboradores dispongan de una hoja de ruta para crecer profesionalmente dentro de la empresa.

GLOSARIO

- **Assessment Center:** corresponde a una serie de pruebas a las cuales se enfrenta un grupo de personas para evaluar sus habilidades y comportamientos en diferentes situaciones.
- **Cargo:** es un conjunto de funciones y responsabilidades en una posición definida dentro de la estructura organizacional
- **Entrevista:** herramienta por la cual se realizan preguntas en relación al perfil del candidato y también para despejar dudas sobre el puesto.
- **Entrevista de incidente crítico:** se enfoca en una situación por la que anteriormente pasó el candidato de tal manera que se evidencia las habilidades y competencias utilizadas, así como cuanto se demoró y los resultados.
- **Entrevista por competencias:** entrevista que se realiza para conocer si el candidato posee las competencias requeridas por la vacante.
- **Hoja de vida:** documento que contiene información personal del candidato, la cual es relevante para ser considerado en el proceso de selección.
- **Inbound recruiting:** forma de atraer a candidatos, sin importar si están buscando un nuevo lugar de trabajo o no, a través del uso de redes sociales, difusión de videos, entre otros.
- **Método S.T.A.R.:** parecido a la entrevista de incidente crítico, tiene su foco en una situación pasada en el trabajo del candidato y se expone el contexto, el trabajo que hizo, los objetivos a cumplir y su manera de lograrlos.
- **Pruebas de aptitudes:** miden aptitudes intelectuales o psicológicas de la persona.
- **Pruebas de conocimientos generales y específicos:** miden los conocimientos generales que tienen las personas y también sobre los conocimientos directamente relacionados con el cargo.
- **Pruebas de inteligencia general:** miden el coeficiente intelectual del individuo.
- **Pruebas de personalidad:** se utilizan para recopilar información acerca de la personalidad.

- **Pruebas psicológicas:** evalúan la salud mental y detectan diversos aspectos psicológicos de la persona.
- **Reclutamiento:** proceso en el cual se identifica y atrae a candidatos idóneos para cubrir una vacante.
- **Reclutamiento interno:** proceso de reclutamiento en donde la convocatoria a la vacante se realiza al mismo personal de la organización.
- **Reclutamiento externo:** proceso de reclutamiento donde se convoca a personas externas a la organización.
- **Reclutamiento social:** forma de llamar la atención de candidatos a través del uso de las redes sociales, verificando la información presentada en la hoja de vida.
- **Recruitbots y chatbots:** herramienta de selección de personal que sirve como tamiz para descartar o elegir a los candidatos.
- **Referencias:** son los contactos personales o laborales a los cuales se llaman para verificar información sobre el candidato.
- **Selección de personal:** proceso en el cual se escoge al candidato idóneo de entre un grupo de personas para su contratación en la organización.
- **Selección por competencias:** es una forma de selección de personal la cual está basada en la identificación de las habilidades, conocimientos y aptitudes para encontrar talentos para la empresa.
- **Speed job dating:** son eventos de empleo masivos donde el candidato tiene rondes de cinco a diez minutos para llamar la atención del empleador.
- **Videoconferencias:** herramienta para realizar las entrevistas y demás en el proceso de selección cuando el postulante no puede asistir en presencial por motivos de ubicación geográfica.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2004). *Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias* (2da ed.). Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias* (1ª ed.). Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias La trilogía: las 60 competencias más utilizadas* (1ª ed.). Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias* (3ª ed.). Granica
- Aznar, F. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. La visión -5ª-. *Boletín ieee bie3*, 7, 182-197
- Bizneo HR. (2019). 12 técnicas de selección de personal que serán tendencia. *Reclutamiento y selección*.
<https://www.bizneo.com/blog/tecnicas-seleccion-personal/>
- Cárdenas, M. & Villacorta, E. (2017). Mentoring y desempeño laboral en la Piladora de Arroz Rey León-Morales año 2015. [Tesis de grado]. Universidad Nacional de San Martín.
- Casas, J., Repullo, J., & Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Revista Atención Primaria*, 31(8), 527-538
- Castilleros, O. (2017). *Tipos de test psicológicos: sus funciones y características*. Psicología y Mente.
<https://psicologiaymente.com/psicologia/tipos-test-psicologicos>
- Castillo, A. (2017). *Diseño de los procesos de reclutamiento y selección basados en competencias para los cargos de Promotoría, Mercaderismo e Impulso de la empresa PromoLucky*. [Tesis de grado]. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

- Chávez, Noé. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y gestión*, 33, 140-161
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (9ª ed.). McGraw-Hill
- Cojulún, M. (2011). “*Competencias laborales como base para la selección de personal*” (Estudio realizado en la empresa Piolindo de Retalhuleu). [Tesis de grado]. Universidad Rafael Landívar.
- Conexión Esan. (2016). *Los Assessment Center y su utilidad en la búsqueda efectiva del talento*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/los-assessment-centers-y-su-utilidad-en-la-busqueda-efectiva-de-talento>
- Conexión Esan. (2017). *El método STAR para reclutar personal*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-metodo-star-para-reclutar-personal>
- Cuesta, A. & Valencia, M. (2014). *Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa* (1ª e). Ecoe Ediciones.
- Díaz, D. (2012). *Modelo de competencias*. [Diapositivas de PowerPoint]. ICAO. <https://www.icao.int/SAM/Documents/Forms/AllItems.aspx>
- Díaz, E., & León, M. (2013). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración*. Paraninfo.
- Edel, L. (2012). El mapa de talento. *Fundación Factor Humá*, p. 1-9
- García, S. (2017). *Análisis de puestos de trabajo y selección del personal* [Tesis de grado]. Universidad Miguel Hernández.
- GD Human Capital. (2022). *Assessment Center: su función dentro de la empresa*. <https://www.gdhumancapital.com/blog/posts/assessment-center-su-funcion-dentro-de-la-empresa>

- Grupo Binternacional. (2019). *Técnicas de selección de personal rompedoras vs. tradicionales*. <https://grupobinternacional.com/tecnicas-de-seleccion-de-personal-rompedoras-vs-tradicionales/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). Mc Graw Hill.
- La Porteña. (2021). *Procesos de reclutamiento y selección de personal en el Perú*. <https://xn--laporteaperu-ghb.com/blog/procesos-de-reclutamiento/>
- López, R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 26, 129-152
- Mulder, M (2007). Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. *Revista Europea de Formación Empresarial*, 40, 5 - 24
- Pérez. O. (2015). 6 Errores comunes en el proceso de reclutamiento y selección de personal. *Blog PeopleNext*. <https://blog.peoplenext.com.mx/6-errores-comunes-en-el-proceso-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal>
- Ramírez, R. Espindola, C., Ruíz, G & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el enfoque estratégico. *Información Tecnológica* 30(6), 167-176 <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Rodríguez, V. (2021) *Importancia de la selección de personal en las empresas*. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/importancia-de-la-selecci%C3%B3n-personal-en-las-empresas>
- Salazar, B. (2018). *Reclutamiento y selección del personal para el servicio público a través de la red Socio Empleo, en aplicación de la semana normativa que regula el subsistema de selección de personal* [Tesis de maestría]. Instituto de Altos Estudios Nacionales.

- Salgado, J. & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*. 29(1), 16-24
- Romero, J. (2016). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal* [Tesis de grado]. Universidad Miguel Hernández de Elche
- Vélez, L., & Paravic, T. (2012). Coaching educativo como estrategia para fortalecer el liderazgo en enfermería. *Ciencia y Enfermería*, 18(2), 111-117
- TramacoExpress Cía. Ltda. (2019). Reclutamiento, selección y contratación. Versión 2. 1-15.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta 1 sobre el proceso de selección de personal.

1. ¿Por qué medios se enteró de las vacantes de la empresa?
 - a. Prensa
 - b. Páginas web laborales
 - c. Redes sociales
 - d. Amigos/familiares
2. ¿Le aplicaron pruebas de conocimientos como parte del proceso de selección?
 - a. Sí
 - b. no
3. ¿Las pruebas de conocimiento que le aplicaron en la empresa tenían relación con su cargo?
 - a. Siempre
 - b. Algunas veces
 - c. Nunca
4. ¿Cuándo usted ingresó a la empresa, realizó tests psicológicos?
 - a. Sí
 - b. No
5. ¿Usted recibió algún tipo de inducción al puesto para conocer sus responsabilidades?
 - a. Sí
 - b. No
6. ¿Conoce usted cuáles son sus funciones en su actual puesto de trabajo?
 - a. Mucho
 - b. Poco
 - c. Nada
7. ¿Considera que su instrucción académica y experiencia están acorde al cargo que ocupa?
 - a. Sí

b. No

8. ¿Conoce usted las competencias que necesita para desempeñar con eficiencia su cargo actual?

a. Mucho

b. Poco

c. Nada

9. ¿Qué competencias cree usted necesarias para desempeñar su cargo?

Anexo 2: Entrevista al jefe de talento humano

1.- ¿Considera usted que existen problemas para reclutar empleados?

No, considero que el proceso de reclutamiento es estructurado y correctamente aplicado a los colaboradores sin embargo existen momentos en donde se establecen sesgos que tal vez no deja esclarecer las respuestas por parte de ellos.

2.- ¿Qué medios utiliza la empresa para reclutar empleados?

Para reclutar utilizamos Multitrabajos, LinkedIn, correo electrónico, base de datos, Google Forms, hojas de vida en físico que vienen a dejar las mismas personas que quieren aplicar a la empresa.

3.- ¿La empresa ha efectuado un análisis de los puestos de trabajo?

Sí, cuando se realiza el requerimiento siempre se hace un análisis del puesto

4.- ¿Se lleva a cabo procesos de reclutamiento interno en esta empresa?

Claro que sí, existe una política dentro de la misma empresa en donde se estipula que primero se hace el reclutamiento interno para tomar en consideración a los mismos trabajadores que se apuntan para un plan de carrera.

5.- ¿Se toman en cuenta las descripciones de los puestos de trabajo en los procesos de reclutamiento y selección?

Claro que sí.

6.- ¿Se utilizan pruebas psicológicas en el proceso de selección?

Claro que sí, siempre y cuando el cargo lo requiera.

7.- ¿Se aplican pruebas de conocimiento a los candidatos?

Sí

8.- ¿Se analiza la fiabilidad y la validez de los instrumentos de selección?

Ya se encuentra validada y estandarizada

9.- ¿La empresa prepara técnicamente a los entrevistadores?

Sí, por medio de capacitaciones y se suma con la experiencia adquirida para ejercer este cargo.


10.- ¿Se dan explicaciones a los nuevos empleados sobre la empresa y las funciones de su puesto de trabajo?

Sí, se les da un proceso de inducción que conlleva a conocer sobre las áreas de la empresa, visión, misión y valores que queremos proyectar, también se les otorga un reglamento interno en donde se detallan los principios de la empresa sujeta al código de trabajo. Las funciones del cargo o puesto de trabajo se le especifica al candidato mediante el proceso de entrevista y nuevamente al ser seleccionado.


11.- ¿Se brindan regularmente programas de capacitación para los trabajadores?

Claro que sí, a los nuevos trabajadores siempre se les brinda capacitaciones, cada 3 meses.


Anexo 3: Matriz de perfiles de cargo

 <p>Tramacoexpress Cia. Ltda. Transporte, manejo de correspondencia y carga liviana a nivel nacional</p>	MATRIZ DE PERFILES DE CARGOS							FECHA: AGOSTO 2022
	ELABORADO POR:		MELBA CORNEJO Y KAREN NARANJO					
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO								
NOMBRE DEL PUESTO								
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE								
CATEGORÍA DE LA POSICIÓN								
GRUPO SALARIAL								
RELACIÓN ORGANIZACIONAL								
NOMBRE DEL PUESTO A QUIEN REPORTA								
POSICIONES CON LAS QUE TIENE RELACIÓN								
PUESTOS BAJO SUPERVISIÓN								
RELACIONES EXTERNAS								
REQUISITOS DEL PUESTO								
EDUCACIÓN FORMAL Y ESPECIALIZACIÓN								
EXPERIENCIA (DE QUÉ TIPO Y AÑOS REQUERIDOS)								
CUALIDADES Y HABILIDADES ESPECIALES								
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO (FRECUENCIA)								
COMPETENCIAS DESEABLES								

Anexo 4: Verificación de antecedentes

	FORMULARIO DE VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES		FECHA: AGOSTO 2022		
	ELABORADO POR:	MELBA CORNEJO Y KAREN NARANJO			
INFORMACIÓN DEL POSTULANTE					
NOMBRES Y APELLIDOS					
CÉDULA DE IDENTIDAD O PASAPORTE					
EDAD					
TELÉFONO					
CORREO					
DOMICILIO					
EDUCACIÓN FORMAL Y ESPECIALIZACIÓN					
VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES	CUMPLE		NO CUMPLE		
VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES PENALES					
VERIFICACIÓN ACERCA DEL NIVEL DE ESTUDIOS					
VERIFICACIONES DOMICILIARIAS					
LAS DEMÁS QUE SE CONSIDEREN NECESARIAS					

Anexo 5: Formato de evaluación del periodo de prueba

	FORMATO DE EVALUACIÓN DEL PERIODO DE PRUEBA		FECHA: AGOSTO 2022		
	ELABORADO POR:		MELBA CORNEJO Y KAREN NARANJO		
INFORMACIÓN DEL COLABORADOR					
NOMBRES Y APELLIDOS					
CÉDULA DE IDENTIDAD O PASAPORTE					
EDAD					
TELÉFONO					
CARGO DE EVALUADO					
EVALUADOR / CARGO DEL EVALUADOR					
FECHA DE EVALUACIÓN					
CUESTIONARIO					
<p>El siguiente cuestionario tiene como objetivo evaluar el desempeño de l colaborador durante el periodo de prueba. Consta de 8 factores a evaluar con una escala del 1 al 5 donde el 1 es Muy Insatisfactorio y el 5 corresponde a Sobresaliente. La puntuación mínima a sacar es de 8 y la puntuación máxima es de 40 puntos. El mínimo requerido para aprobar la evaluación es de 25 puntos.</p>					
MUY INSATISFACTORIO		INSATISFACTORIO	SATISFACTORIO	MUY SATISFACTORIO	SOBRESALIENTE
1		2	3	4	5
#	FACTOR		PONDERACIÓN	OBSERVACIÓN	
1	PUNTUALIDAD Cumple con los horarios y turnos establecidos				
2	TRABAJO EN EQUIPO Tiene disponibilidad para laborar con las personas creando lazos de colaboración espontaneo entre los compañeros de trabajo				
3	CUMPLIMIENTO DE NORMAS Cumple con las normas administrativas, logisticas correspondientes al área de bodega				
4	MANEJO DE CONFLICTOS Analiza la situación y problemas para poder encontrar las alternativas de solución adecuada				
5	ORIENTACIÓN A RESULTADOS Capacidad para cumplir con los objetivos esperados bajo estandares de calidad establecido.				

6	SERVICIO HACIA EL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO Supone establecer y mantener relaciones adecuadas con los clientes anticipando nuevas necesidades, garantizando una alta satisfacción del mismo.		
7	CALIDAD DEL TRABAJO Esmero en cumplir con exactitud las actividades y funciones principales con una minimización de errores.		
8	IMPLICACIÓN, COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD Hace referencia a la capacidad de trabajar de forma eficiente mostrando una total disposición e importancia hacia el trabajo que realiza		
PUNTUACIÓN TOTAL			
De acuerdo a la puntuación se concluye que el colaborador aprobó la evaluación.			
De acuerdo a la puntuación se concluye que el colaborador no aprobó la evaluación.			
COMENTARIO:		FIRMA DEL EVALUADOR:	



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Cornejo Sarmiento, Melba María**, con C.C: # **0924316342** y **Naranjo Pincay, Karen Brigitte**, con C.C: # **0931457451** autoras del trabajo de titulación: **Rediseño del proceso de selección de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda.** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **12 de septiembre de 2022**

f. _____
Cornejo Sarmiento, Melba María

C.C: # **0924316342**

f. _____
Naranjo Pincay, Karen Brigitte

C.C: # **0931457451**



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Rediseño del proceso de selección de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda.		
AUTOR(ES)	Cornejo Sarmiento, Melba María; Naranjo Pincay, Karen Brigitte		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Alex Miguel Tapia Ubillus		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	12 de septiembre de 2022	No. DE PÁGINAS:	96
ÁREAS TEMÁTICAS:	Selección de personal, Gestión del personal, Selección por competencias		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Reclutamiento, selección, competencias, selección por competencias, rediseño de procesos, políticas de reclutamiento y selección		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente trabajo trata de del rediseño del proceso de selección de personal de la empresa TramacoExpress Cía. Ltda., por uno basado en competencias. Para el levantamiento de información se utilizó una metodología cuantitativa, en donde se aplicaron encuestas a los colaboradores operativos y al jefe de talento humano para ver sus perspectivas con respecto al proceso de selección vigente. Los resultados obtenidos mostraron discrepancias entre las perspectivas, pues mientras el jefe de talento humano indicaba que no existía ningún problema con el proceso de selección actual, algunos colaboradores señalaron que no se llevaban a cabo ciertos pasos del proceso, e incluso se pudo evidenciar que unos trabajadores no sabían exactamente cuáles eran las competencias que necesitaban para ejercer su cargo actual, ni conocimiento de sus funciones. Todo lo anterior trajo consigo conductas desfavorables como hurtos, estropeo de mercadería, retrasos en las entregas, entre otros. Por ello se hizo un rediseño del proceso de selección por competencias, detallando las políticas de reclutamiento y selección, las competencias que requiere personal operativo y los pasos del proceso. De esta forma, al ponerlo en marcha, se podrá contratar al personal idóneo para la empresa.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0998240315 0963685843	E-mail: melba.cornejo@cu.ucsg.edu.ec karen.naranjo01@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			