



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

**ESTRATEGIA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR
COMPETENCIA PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE
PERSONAL EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES TAC,
CHICLAYO 2019.**

**TESIS PARA OPTAR GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

AUTORA:

BACH. ALVAREZ RIVAS CARLA ISABEL

ASESOR:

MG. PUYEN FARIAS CARLA ISABEL

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

DIRECCIÓN ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO Y CAMBIO

ORGANIZACIONAL

PIMENTEL – PERÚ

2019

PÁGINA DE JURADO

**ESTRATEGIA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIA PARA
DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA DE
TRANSPORTES TAC, CHICLAYO 2018.**

APROBACIÓN DE LA TESIS

Dr. Callejas Torres Juan Carlos
Asesor Metodológico

Dr. Urbina Cárdenas Max Fernando
Presidente del Jurado de Tesis

Dr. Callejas Torres Juan Carlos
Secretario del Jurado de Tesis

Mg. Puyen Farias Nelson Alejandro
Vocal de jurado de Tesis

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de superarme como profesional.

A mis Padres, por luchar siempre para darnos lo mejor.

A mi Familia y Seres Queridos, por rodearme de mucho amor y buena vibra.

Todos suman mi mayor motivación.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento al Dr. Callejas Torres Juan Carlos y Mg. Puyen Farias Nelson Alejandro por su colaboración y asesoramiento para realizar la presente tesis.

De igual modo mi agradecimiento a la familia Cabanillas Palomino por el apoyo al darme acceso a la información de su empresa gracias a la amistad que nos une.

ÍNDICE

PÁGINA DE JURADO	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	9
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN	10
PRIMERA PARTE: METODOLOGÍA Y FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
CAPÍTULO 1. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO	16
1.1Caracterización del proceso de Selección de Personal por competencia	16
1.1.1 Selección de Personal	16
1.1.1.1 Reclutamiento.....	17
1.1.1.2 Información Necesaria para la Selección	23
1.1.1.3 La Evaluación de Candidatos	28
1.1.1.4 La selección como proceso de decisión	30
1.1.2 Perfil de Puesto por Competencias (SERVIR, 2016).....	32
1.1.2.1 Métodos para elaborar el Perfil de Puesto.....	32
1.1.2.2 Métodos de Entrevista	33
1.1.2.3 Métodos de Cuestionario	33
1.1.3 Estrategia Metodológica de Competencia.....	35
1.1.3.1 El Iceberg de la Competencia (Alles, 2014)	37
1.1.3.2 Modelos o enfoques de competencias.....	38
1.1.3.3 Componentes de Competencia:	42
1.1.3.4 Tipos de Competencias.....	43
1.1.3.5 Clasificación de las Competencias.....	43
1.1.3.6 Acepciones de la Competencia	44
1.1.3.7 Diferencia entre habilidad y competencia.....	46
1.1.4 Evaluación del desempeño	50
1.1.4.1. Métodos de evaluación de desempeño:	52
1.1.5 Determinación de las tendencias históricas del proceso de Selección de personal por competencia	53
CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	61
2.1Justificación del Problema	61
2.1.1 Diagnóstico del estado actual del campo de acción	65

2.2 Marco conceptual	77
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS Y DISEÑO DE LA EJECUCIÓN	81
3.1. Definición de hipótesis	81
3.1.1 Determinación y conceptualización de las variables de la hipótesis	82
3.2 Diseño de la ejecución	83
3.2.1 Métodos de investigación científica y selección de técnicas, instrumentos, fuentes de verificación	84
3.2.2 Universo	88
3.2.3 Selección de muestra	88
3.2.4 Forma de tratamiento de los datos	88
SEGUNDA PARTE: CONSTRUCCIÓN DEL APORTE.....	89
CAPÍTULO 4. CONSTRUCCIÓN DEL APORTE PRÁCTICO.....	89
4.1 Fundamentación del aporte práctico.....	89
4.1.1 Construcción del aporte práctico.....	89
TERCERA PARTE: VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	94
CAPÍTULO 5. VALORACIÓN Y CORROBORACIÓN DE LOS RESULTADOS	94
5.1.1 Valoración de los resultados.....	94
5.1.1 Ejemplificación parcial del aporte práctico.....	97
RECOMENDACIONES	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
ANEXOS.....	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Total De Choferes Por Año</i>	67
Tabla 2: <i>Porcentaje de Choferes Nuevos</i>	68
Tabla 3: <i>Índice de Renuncia</i>	69
Tabla 4: <i>Índice de Rotación</i>	70
Tabla 5: <i>Índice Despido Justificado</i>	71
Tabla 6: <i>Índices de No Renovación de Contrato</i>	72
Tabla 7: <i>Atracción, Selección e Inducción de Personal</i>	73
Tabla 8: <i>Motivación e Incentivos</i>	75
Tabla 9 <i>Vida Familiar - Laboral</i>	76

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1.- Total de Choferes por año.....	67
Figura 2.- Total de Choferes y Choferes Nuevos	68
Figura 3.- Renuncia de Choferes	69
Figura 4.- Índice de Rotación.....	70
Figura 5.- Índice Despido Justificado.....	71
Figura 6.- Índices de No Renovación de Contrato.....	72
Figura 7.- Atracción, Selección e Inducción de Personal	73
Figura 8.- Motivación e Incentivos	75
Figura 9 Vida Familiar - Laboral.....	76

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo general elaborar una estrategia de selección de personal por competencia para disminuir la rotación de personal de la Empresa de Transportes TAC. El aporte práctico de esta investigación está basada en la teoría de Alicia Martha Alles quien indica la importancia de seleccionar a una persona según sus competencias laborales, su personalidad, su visión personal; porque de esta manera el colaborador va estar feliz haciendo lo que hace, porque es algo que le apasiona y sabe cómo hacerlo, porque cumple con los requisitos que sus funciones le demandan, cuando se tiene un colaborador idóneo disminuye la probabilidad de la rotación de personal.

La población estuvo conformada por 30 colaboradores choferes de la Empresa de Transporte TAC - Chiclayo. La investigación fue descriptiva propositiva; el instrumento utilizado - Escala de Gestión del Talento Humano y un cuestionario de Rotación de Personal, para el procedimiento de resultado se utilizó el programa estadístico SPSS. Encontrando los siguientes resultados: Que existe un alto índice de rotación de personal, renuncias, despidos, no renovación de contrato y bajo nivel de motivación e incentivos.

Palabras Claves: *Rotación de Personal, Perfil de Puesto, Selección de Personal, Competencias Laborales*

ABSTRACT

The general objective of this research was to elaborate a personnel selection strategy by competition to reduce the turnover of the company of transport tac. The practical contribution of this research is based on the theory of Alicia Martha Alles who indicates the importance of selecting a person according to their work skills, their personality, their personal vision; because in this way the collaborator will be happy doing what he does, because it is something that he is passionate about and he knows how to do it because he meets the requirements that his functions demand, when there is a suitable collaborator, the probability of staff turnover decreases.

The population consisted of 30 collaborators, drivers of the TAC - Chiclayo transport company. The investigation was descriptive propositive; the instrument used - Human Talent Management Scale and a Personnel Rotation questionnaire, the SPSS statistical program was used for the result procedure. Finding the following results: That there is a high turnover rate of personnel, resignations, dismissals, non-renewal of the contract and low level of motivation and incentives.

Keywords: *Staff Rotation, Job Profile, Personnel Selection, Job Competencies*

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, ya no existen los trabajos de “cualquier cosa”, antiguamente cuando un postulante mencionaba esta frase, el empleador lo interpretaba como un gesto de humildad y responsabilidad, sin embargo los tiempos han cambiado, nos encontramos en la era del conocimiento, no solo las empresas grandes deben tener un riguroso proceso de selección de personal, sino también las pequeñas y medianas empresas, porque una de las causas principales de la alta rotación de personal es el inadecuado proceso de selección, trayendo como consecuencia baja productividad y bajas utilidades para las organizaciones. (Alicia, 2017)

La rotación de personal es una consecuencia de ciertos fenómenos localizados en la organización de manera interna (política salarial, beneficios, línea de carrera, formación profesional, relaciones humanas) y de manera externa (oferta, demanda, coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral) (Millán, 2006).

En Perú en el mes de enero de 2016, la tasa de rotación registrada en las empresas privadas formales de 10 y más trabajadores para las principales ciudades fue 5,9%. Estos indicadores fueron un reflejo de las 54 mil 442 transiciones laborales. Las ramas de actividad económica con las mayores tasas de rotación fueron servicios (8,7%), industria manufacturera (6,1%) y extractiva (5,2%), seguidas por las ramas comercio (2,3%) y transporte, almacenamiento y comunicaciones (1,8%) (MTPE, 2016)

Así mismo la empresa de transportes investigada posee 11 colaboradores administrativos, 2 personal de mantenimiento y 30 choferes (TAC, 2018).

Se realizó una entrevista a profundidad con el gerente y la administradora de la empresa con la finalidad de conocer las siguientes **manifestaciones:**

- La empresa realiza contrato de 3 meses, 6 meses y anual.
- En el año 2018 renunciaron 8 choferes y otros fueron separados de la empresa por termino de contrato o despido, haciendo un total de 23 choferes.
- En el mes febrero ha renunciado un colaborador.
- Los choferes se ausentan de sus casas hasta un mes por motivo de trabajo.

Estas manifestaciones se sintetizan en el **problema científico** de investigación: Insuficiencia en el proceso de selección de personal de la organización, aumenta la rotación de personal.

Se ejecutó un cuestionario a la empresa investigada encontrando las **causas de problema**:

- Limitantes en los contenidos teóricos y prácticos del proceso de selección de personal por competencia, que fundamente la motivación de los colaboradores hacia la retención del talento humano.
- Insuficiente concepción teórica- metodológica del proceso de selección de personal por competencia que potencie la conexión entre cultura organizacional y la retención del talento humano.
- Escasa connotación praxiológica del proceso de selección por competencia para disminuir los índices de rotación de personal.
- La limitada praxiología en el desarrollo del proceso de selección del talento humano.
- Deficiente orientación didáctica metodológica en el desarrollo del proceso de gestión del talento humano que contribuya a la eficiencia de la selección de personal.

- Ausencia de un proceso establecido en la selección de personal, en cuanto a un análisis de puesto, descripción de puesto y un perfil de puesto por competencias.
- Deficiente proceso de Selección de Personal de choferes, debido a que no se emplean las técnicas necesarias para obtener mayor información del candidato, ya que solo se basa en la evaluación curricular y la prueba de timón.
- No existe una práctica sistemática orientada al correcto desarrollo del proceso de selección de choferes.

Estas causas se relacionan con el **objeto** de investigación que es el proceso de selección de personal por competencia. En relación al proceso de selección de personal los expertos indican que:

Es el proceso de elegir personas con las calificaciones necesarias para cubrir los puestos en una organización, tomando en cuenta su alineamiento con la posición vacante y la organización. (Chiavenato, 2012)

Cuando el proceso de selección no se lleva a cabo de manera eficiente tiene impacto en diversos ámbitos como en el área donde ingresa el nuevo colaborador, en las oficinas de gestión del talento humano y en la misma organización. (Alles, 2015)

La selección del personal es el proceso mediante el cual se seleccionan y se clasifican aquellos candidatos con las características y perfiles adecuados para desempeñarse en un cargo. (Rodríguez, 2011).

La selección de personal es aquella actividad planificada y estructurada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de personas a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más

idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas como requisitos importantes para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional. (De Ansorena, 2005).

En la **inconsistencia teórica** de la investigación los resultados todavía no satisfacen los requerimientos teóricos, metodológicos y praxiológicos para el estudio del proceso de selección de personal por competencia, desde una gestión que potencie la relación de la motivación y la retención del talento humano en la empresa de transportes, a partir de la sistematización y orientación de la política de la organización.

Se plantea como **objetivo general** de la investigación, elaborar una estrategia de selección de personal por competencia para disminuir los índices de rotación en los choferes de la empresa de transportes TAC.

Por lo que, se determina como **campo de acción**, la gestión del proceso de selección de personal por competencia.

En la fundamentación epistemológica y metodológica del objeto y el campo de la investigación se revela la necesidad de significar la formación contextualizada y sistematizada del proceso de selección de personal por competencia en el personal de la empresa transportes TAC, propiciando con ello, las relaciones entre un adecuado proceso de selección de personal, un perfil de puesto y la disminución de los índices de rotación, lo que se constituye en la **orientación epistémica de la investigación**.

Por lo mencionado líneas arriba se plantea como **hipótesis**: Si se elabora una estrategia de selección de personal por competencia, que tenga en cuenta el perfil de

puesto, entonces se disminuye los índices de rotación de personal en los choferes de la empresa de transportes TAC.

Para dar tratamiento tanto al objetivo como a la hipótesis presentada en esta investigación, se han propuesto las siguientes **tareas de investigación**:

1. Fundamentar epistemológicamente el proceso de selección de personal por competencia y su gestión.
2. Determinar las tendencias históricas del proceso de selección de personal por competencia y su gestión.
3. Caracterizar el estado actual de la gestión del proceso de selección del personal en los choferes de la empresa de transportes TAC.
4. Elaborar una estrategia de selección de personal por competencia en los choferes de la empresa de transportes TAC.
5. Valorar la pertinencia científico-metodológica del aporte práctico mediante criterio de expertos.
6. Ejemplificar parcialmente la aplicación de la estrategia de selección del personal en la empresa de transporte TAC.

El aporte práctico se basa en la elaboración de una estrategia de selección de personal por competencia en los choferes de la empresa de transportes TAC.

La significación práctica de esta investigación esta dada por el impacto de la estrategia de selección de personal por competencia, porque permitirá que la empresa de transporte TAC que tienen un problema de alto índice de rotación de personal pueda seleccionar a los choferes idoneos, que cumplan con el perfil que demanda las funciones del puesto de trabajo y de esta manera aumentar el desempeño laboral, la motivación y disminuir la rotación de personal, renuncias voluntarias y la no renovación de contratos.

La novedad de la investigación se basa en la teoría de selección de personal por competencia de Alicia Martha Alles, quien indica la importancia de tener un proceso de selección riguroso donde no solo se corrobore y se evalúe los requisitos sino también la personalidad, los valores, la visión personal del candidato, sus gustos y preferencias, debido que los choferes de la empresa de transporte TAC, por exigencia del puesto de trabajo se ausenta 15 o 20 días de su familia, entonces implementar un proceso de selección que nos ayude evaluar la parte técnica, física, psicológica, socioemocional, valores y movimiento laboral para garantizar la disminución de los índices de rotación de personal.

PRIMERA PARTE: METODOLOGÍA Y FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 1. CONSTRUCCIÓN DEL MARCO TEÓRICO

Introducción

Esta primera parte tiene como finalidad recoger los aspectos más relevantes del estudio epistemológico del proceso de selección de personal por competencia y su dinámica; mencionando las principales teorías para determinar las tendencias históricas del proceso de selección de personal por competencia y teniendo en cuenta los indicadores de análisis.

1.1 Caracterización del proceso de Selección de Personal por competencia

1.1.1 Selección de Personal

La selección de personal es un proceso integral que se concreta a través de técnicas específicas y tiene como finalidad última promover al crecimiento compartido de la Persona y la Empresa, conllevando al mejoramiento de la calidad de vida en el ámbito laboral.

La selección del personal es el proceso mediante el cual se seleccionan y se clasifican aquellos candidatos con las características y perfiles adecuados para desempeñarse en un cargo. (Rodríguez, 2011).

La selección de personal es aquella actividad planificada y estructurada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de personas a los que se denomina candidatos, que se les clasifica de otros diferenciándolos y haciéndolos más idóneos, a un conjunto de características y capacidades determinadas que se consideran requisitos importantes para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional. (De Ansorena, 2005).

El proceso de selección de personal se puede esquematizar de la siguiente forma:

El Proceso de Selección normal

Para personal calificado, se inicia detectando datos sobre la identidad y la cultura de la Empresa, para luego elaborar la Descripción del Puesto y su Perfil Psicolaboral.

Búsqueda de Candidatos y su Preselección

A través del análisis de cartas de recomendación, entrevistas breves y curriculum vitae, si lo hubiera.

La Evaluación Psicolaboral

Los postulantes preseleccionados realizan entrevistas individuales y grupales, test psicológicos y/o técnicas grupales.

Determinan los seleccionados en base a los resultados

La finalidad de la Selección de Personal es buscar a las personas que mejor se adecuen a "Ese puesto en Esa Empresa", para lograr productividad y alta motivación. El desafío está en lograr saber, frente a cada trabajador por donde pasa su deseo en relación a su presencia en esa empresa y por ende cuales son las razones que lo hacen permanecer y trabajar con entusiasmo y optimismo, y con placer, lo que producirá a la empresa un mayor beneficio al lograrse un mejor funcionamiento.

1.1.1.1 Reclutamiento

El reclutamiento, tanto en su modalidad estática como en la dinámica, recomienda en primer lugar, causarle interés al futuro candidato por la empresa que pretende atraerlo.

Reclutamiento interno.

Chiavenato (2004), Señala que el reclutamiento es interno cuando al presentarse una determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascensos (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo personal
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas, a saber:

Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso a la organización.

Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.

Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participo el candidato interno.

Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad, así como también el análisis y descripción del cargo que está considerándose para su reubicación, esto con la finalidad de evaluar la diferencia entre ambos cargos y tener en cuenta los demás requisitos que sean necesarios.

Planes de carreras o planeación de los movimientos del personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.

Las condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

Si se requiere tener un reclutamiento interno exitoso, debe existir coordinación interna entre el órgano de recursos humanos y los demás órganos de la empresa.

Ventajas del reclutamiento interno

Es más económico para la empresa, ya que evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración, costos del nuevo empleo, entre otros.

Es más rápido, debido a que evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicara el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión.

- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- La empresa aprovecho el entrenamiento y conocimientos adquiridos por el personal

Desventajas del reclutamiento interno

Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender y motivación suficiente para llegar allí.

Puede generar un conflicto de intereses ya que tienden a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones.

Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, ya que éstos, al convivir solo con la situación de la organización, se adaptan a ellas y pierden creatividad e innovación.

No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

Reclutamiento externo

Chiavenato (2004), este autor hace mención que el reclutamiento externo se realiza con candidatos que no pertenecen a la organización; es decir cuando existen vacantes, la empresa intenta ocuparla con personas externas; candidatos atraídos por las diferentes técnicas de reclutamiento. Este medio de reclutamiento se dirige hacia candidatos reales o potenciales, que se encuentren disponibles o empleados en otras empresas y podría además involucrar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

Consultas de los archivos de los candidatos

Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores deben tener un currículum debidamente archivado. Este es el sistema de menor costo, de modo que cuando funciona es uno de los más breves.

Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa

Esta técnica es de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Refuerza la organización informal y brinda a los funcionarios colaboración con la organización formal.

Carteles o anuncios en la puerta de la empresa

Es otra de las técnicas de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez dependen de varios factores, como la localización de la empresa. Mayormente es utilizado para cargos de bajo nivel.

Carteles con sindicatos y asociaciones gremiales

Esta técnica no tiene tanto rendimiento como la anterior, pero su principal ventaja es la de involucrar a otras organizaciones sin que haya elevados costos para llegar a ellas. Sirve como estrategia de apoyo a otra principal (enfoque indirecto).

Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directores académicos, centros de integración empresa-escuela

Estos están orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa (enfoque indirecto). Conferencias y charlas en universidades y escuelas: destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, estructuras, etc.

Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado

Es una técnica de cooperación mutua (enfoque directo).

Viajes de reclutamiento a otras localidades

Esta técnica es utilizada cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explotado en una zona por lo que se tendría que viajar a otra.

Avisos en diarios y revistas

Es una técnica de las más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo.

Agencias de reclutamiento

Es una de las más costosas pero está compensado por factores relacionados con el tiempo y el rendimiento.

Todas estas técnicas antes mencionadas, son utilizadas por la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas.

Ventajas del reclutamiento externo

Personal con nuevos conocimientos y experiencias para la organización. Pues la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y casi siempre una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de una empresa.

Asimismo se renueva y enriquece los recursos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

Por otro lado, aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas del reclutamiento externo

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige costos y gastos inmediatos.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Cuando monopoliza a las vacantes dentro de la empresa puede frustrar al personal.
- Afecta la política salarial.

1.1.1.2 Información Necesaria para la Selección

Para tomar una decisión sobre la selección del personal idóneo, es esencial contar con la información acerca de los puestos que tendrían que cubrirse, tener la proporción entre las vacantes y el número de solicitantes, y toda la información posible sobre el propio solicitante.

Especificación del Puesto

Los profesiogramas cumplen esta misión. Son herramientas que sistematizan los requerimientos del puesto. Especificando cualitativa y cuantitativamente las exigencias del puesto de trabajo, se elabora como resultado de un análisis llamado perfil profesiográfico. Su elaboración es interesante y útil para la empresa.

Elección de las Fuentes de Reclutamiento

Cuando no se encuentra en los archivos potenciales candidatos, según los requisitos, se puede recurrir a otras fuentes de reclutamiento. La más usada y popular es el anuncio en los diarios, plataformas digitales, bolsas de empleos, bases de datos, LinkedIn,

redes sociales o Internet. Se debe tener en cuenta que el anuncio, su redacción e incluso el medio de difusión que se utilice, deben ser los apropiados para cada caso.

Selectividad al Contratar

La selectividad se expresa en términos de la proporción de selección, que representa la selección entre el número de solicitantes que se va a seleccionar y el total de solicitantes con que se cuenta. Para ayudarnos en esta tarea se pueden utilizar algunas variables como las condiciones objetivas de los candidatos, es decir, edad, conocimientos, experiencia, nivel salarial solicitado, etc., rechazando aquellos que no reúnan los requisitos mínimos.

Información sobre los Solicitantes

Se requiere casi siempre toda la información posible de lo que un candidato puede hacer y lo que hace. El poder hacer, se relaciona con su conocimiento, destreza, aptitud y potencial. El factor hacer, se relaciona con motivación, interés y otras características de su personalidad.

El Proceso de Selección

El número de etapas en el proceso de selección cambia de acuerdo varios factores de la organización, como son : su magnitud, los niveles jerárquicos con los que cuenta y el tipo de puestos que se desee ocupar, el costo económico de cada etapa y la efectividad de

la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor.

La Solicitud de Empleo

La hoja de solicitud es un formato impreso a través del cual un candidato proporciona información personal a una empresa, con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo establecido y para que la organización cuente con una fuente objetiva que permita tomar una decisión acertada con respecto a eliminar o aceptar al aspirante.

La Entrevista Inicial

Es importante contar con una hoja o formato impreso, en donde se pueda anotar, mediante indicaciones o perfiles, las impresiones que se vayan recogiendo. Al final de la entrevista obtener un resumen de este formato será más simple y rápido.

La Entrevista de Empleo

En el libro de Lavoëgie (1964), “La selección de personal comercial”, al tratar este tema, se refiere a los siguientes autores: Rodger (1995), en su “Seven Point Plan”, aconseja sondear al candidato sobre estos puntos:

- Conocimientos.
- Inteligencia general.
- Aptitudes especiales.

- Sus disposiciones y su productividad desde el punto de vista profesional y de relaciones sociales.
- Sus objetivos y sus intereses.
- Su capacidad física.
- Las ocasiones que ha tenido y el uso que ha hecho de ellas.

Yonge (1956), utiliza una escala de valoración que permite variar el procedimiento según la situación, ayudando a formar juicios específicos sobre diferentes puntos:

- Razón de la elección del trabajo.
- Interés por el trabajo.
- Intereses generales.
- Respeto de sí mismo.
- Perseverancia adquirida.
- Tensión nerviosa.

En todo momento se debe hacer sentir al entrevistado, un ambiente agradable. Uhrbrock (1961) en un artículo publicado en la revista “Personnel” relaciona algunas “importantes obligaciones” al respecto:

- Tratar a los solicitantes con cortesía.
- Dar adecuadas explicaciones de la decisión de rechazar a un candidato o de demorar una decisión.
- Tratar con estricta confidencialidad los datos y respuestas del entrevistado.

Satet & Bruere (1965), en la “Guía práctica para el reclutamiento de personal”, al referirse a este tema, dan lo que ellos llaman “Los diez mandamientos de la cortesía y consideración a los candidatos”;

- Responder a todas las candidaturas, incluso a aquellas que hayan eliminado desde el primer momento.
- Cuando convoque a un candidato examine en la redacción de la carta la posibilidad de modificar el lugar de la entrevista, que puede no convenirle.
- Reciba a la hora indicada, como si se tratase de uno de sus clientes.
- Si a pesar de su esfuerzo se retrasa y debe hacer esperar a un candidato, hágale prevenir y excútese en seguida, como si se tratase también de uno de sus clientes.
- Reciba cortésmente, de igual a igual.
- En todos los momentos de la selección facilite cuanta información le pidan.
- Responda sin demora, cuando una decisión se toma, sobre una candidatura. Es inmoral dejar al candidato alimentar esperanzas cuando ha sido tomada una decisión negativa respecto a él.
- Cuando haya tenido contactos directos con los candidatos, no responda mediante circular o fórmulas hechas. Envíe una carta cortes explicando los motivos de su decisión.
- Trate al máximo de atenuar la decepción del candidato rechazado.
- En fin, como regla general, procure poner todo el calor humano del que sea capaz.

El procedimiento de las entrevistas de selección ha recibido sus críticas también. Yoder (1982), en su libro “Manejo de personal y relaciones industriales”, señala las siguientes limitaciones:

“...tendencia frecuente a omitir o pasar por alto consideraciones esenciales; peligro de ‘estereotipar’ cuando el entrevistado ‘tipifica’ o ‘cataloga mentalmente’ al solicitante y ve ciertas cualidades que pueden ser más aparentes que reales; y una tendencia general a inferir demasiado de la apariencia y modales.”

A pesar de todo esto, la entrevista ha sido y sigue siendo la parte más importante de todo el proceso selectivo, aunque debe contar siempre con una realización adecuada por parte del entrevistador.

El Examen Profesional

Cuando nos encontramos en un proceso de selección de trabajadores manuales, la prueba profesional es parte importante del proceso y en algunos casos la prueba principal. No se deben escatimar esfuerzo económico alguno para llevar a efecto estas pruebas si el proceso de selección así lo requiere.

Los principales indicadores del examen profesional:

- Estabilidad laboral
- Puestos desempeñados
- Adaptabilidad - Productividad
- Motivación en el trabajo
- Relación con compañeros
- Relación con superiores
- Liderazgo
- Responsabilidad

1.1.1.3 La Evaluación de Candidatos

Según la psicología del personal, esta evaluación se nutre de las diferencias interindividuales entre los candidatos a un puesto de trabajo. Se pone a prueba sus

conocimientos, habilidades, personalidad, actitudes y aptitudes respecto a su aporte laboral y sus expectativas respecto a lo que la organización puede hacer por ellos.

A continuación, un repaso de los principales procedimientos de evaluación de personal, utilizados en entornos industriales:

Los Profesiogramas

Utilizado para los nuevos puestos de trabajo que se generan en una empresa. El procedimiento que se debe seguir para determinar las funciones, responsabilidades, conocimientos, habilidades y actitudes.

Herramientas de Evaluación no Psicológicas

Con la revolución industrial se crearon una serie de herramientas para evaluar al personal, como parte de la cultura laboral, que posteriormente los psicólogos mejoraron, con ajustes y posicionamientos.

Herramientas de Evaluación Psicológicas

Existen tres herramientas, desarrolladas por los psicólogos del personal:

- Los test psicológicos.
- Las pruebas situacionales.
- Ejercicios en grupo.

La Corrección en la Toma de Decisiones

Las personas que participan en el proceso esperan ser evaluadas correctamente por sus méritos y en dimensiones que sean relevantes. Esto nos lleva a evaluar a aquellos que resulten realmente pertinentes y que las pruebas minimicen la varianza de error.

Expectativas y Desconfianzas de los Evaluados

Entre los más conocidos tenemos:

- Búsqueda de reconocimiento.
- Conseguir recompensas y evitar penalizaciones.

Los Test y las Pruebas Técnicas

Las pruebas son apreciaciones que se obtienen para evaluar a un individuo tomando en cuenta las características o habilidades así como sus cualidades, para saber si se encuentra apto para realizar cierta actividad.

1.1.1.4 La selección como proceso de decisión

Cuando se ha establecido la comparación entre las características exigidas por el cargo y las características de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante (la organización) los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. De tal manera que el organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte a todos los candidatos aprobados durante el proceso de comparación. Por ello, para un

proceso de decisión imparcial, la selección de personal implica 03 modelos de comportamiento, los cuales se detallan a continuación:

Modelo de colocación

Cuando no se contempla el rechazo. En este modelo hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. El candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.

Modelo de selección

Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo para proveer, pueden ocurrir dos alternativas: Aceptación o rechazo. Si se rechaza sale del proceso.

Modelo de clasificación

Hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser aceptado o rechazado. Si es rechazado entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten. De modo que la empresa considera que el candidato puede ser colocado en el cargo más adecuado a sus características.

1.1.2 Perfil de Puesto por Competencias (SERVIR, 2016)

Es una herramienta de gestión de recursos humanos que provee la información estructurada acerca de la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, su objetivo y funciones principales; así como también los requisitos y exigencias que se demandan para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente dentro de la organización.

Importancia del Perfil de Puesto (SERVIR, 2016)

Elaborar un perfil de puesto en base a las funciones y a las actividades que se realizan en un puesto de trabajo, nos va permitir desarrollar los siguientes subsistemas de la Gestión del Talento Humano.

- Reclutamiento y Selección
- Inducción
- Evaluación de desempeño
- Capacitación (PDP)
- Movimiento de Personal (rotación, reasignación, desplazamiento)
- Definir políticas para planes de sucesión, línea de carrera, ascensos.

1.1.2.1 Métodos para elaborar el Perfil de Puesto

Inicialmente los métodos usados para realizar el análisis de puestos, que tienen como producto final el perfil de puestos, se basaban en técnicas de observación. Sin embargo con la introducción de la administración científica a inicios del siglo XX, hoy en día es posible citar las siguientes metodologías.

Métodos de Observación

Los métodos de observación incluyen la observación directa, el análisis de métodos de trabajo y la técnica de incidentes críticos.

Observación directa

Es un método de análisis de trabajo de observar y registrar el comportamiento / acontecimientos / actividades / tareas / responsabilidades.

Análisis de métodos de trabajo

Es usado para describir trabajos de producción manuales y repetitivos, como empleos de línea de montaje o de fábrica. Este análisis incluye el estudio de tiempos y movimientos así como el análisis del micro movimiento.

Técnica de incidentes críticos (CIT modelo)

Es un método de análisis de trabajo que identifica los comportamientos de trabajo que clasifican en un desempeño bueno y pobre.

1.1.2.2 Métodos de Entrevista

Es un instrumento útil de análisis de trabajo para hacer preguntas tanto a titulares como a supervisores en forma individual o en grupo. La entrevista incluye: Entrevistas estructuradas, no estructuradas así como preguntas abiertas y cerradas.

1.1.2.3 Métodos de Cuestionario

Los métodos de cuestionario incluyen 6 técnicas:

Cuestionario de Análisis de Posición (PAQ)

Es un instrumento estructurado de análisis de trabajo para medir características de trabajo, relacionados con características humanas. Consiste en 195 elementos de trabajo que describen comportamientos de trabajo genéricos humanos.

Análisis de trabajo Funcional (FJA)

Planteado por el departamento de trabajo USA, para puestos de nivel técnico profesional el cual describe un puesto basado en 7 escalas: 3 escalas para definir las funciones de un trabajador relacionadas con el porcentaje del tiempo que pasan tratando con: a) Información, b) Gente y c) Cosas; una escala para definir el nivel de instrucción del trabajador y tres escalas para medir: a) El razonamiento, b) Uso de las matemáticas, y c) El lenguaje.

Análisis Funcional bajo el enfoque DACUM

Descrito en detalle en capítulos anteriores, este método usa tarjetas en lugar de cuestionarios y permite hallar las responsabilidades y tareas de puestos de trabajo. Si bien se creó para puesto de nivel técnico, es posible ampliarlo para puestos de nivel superior.

Sistema del Perfil del Trabajo (WPS)

Es un sistema administrado por la computadora basado en método de cuestionario, que mide habilidades y atributos de la personalidad.

Modelo MOSAICO

Recoger la información de los titulares y supervisores. Contiene 151 tareas calificadas en términos de importancia para un desempeño efectivo y 22 calificadas en términos de importancia, y necesarias para ser eficientes desde el ingreso.

Cuestionario Común Métrico (CMQ)

Es una técnica que está orientada al trabajador, consistiendo en la aplicación de instrumentos diseñados para ser aplicables a un amplio rango de trabajos dependientes e independientes. Incluyendo 41 preguntas relacionadas con la información, 62 preguntas de contactos con personas, 80 preguntas de toma de decisiones, 53 preguntas de actividades físicas y mecánicas y 47 preguntas de ajuste de trabajo.

Fleishman Sistema de Análisis de Trabajo (FJAS)

Describe los empleos desde el punto de vista de las capacidades necesarias. Incluye 52 habilidades cognoscitivas, físicas, psicomotoras, y sensoriales, cada una de las categorías consiste en dos partes - una definición operacional y diferencial y una escala de clasificación.

1.1.3 Estrategia Metodológica de Competencia

La gestión por competencias emerge, como una respuesta, a la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra en términos cuantitativos - cualitativos y adecuarla a las exigencias planteadas por las transformaciones de los sistemas productivos.

En la década de los 80, se hizo más imperiosa la necesidad de contar con enfoques integrales, flexibles, que facilitaran la adecuación y el desarrollo de las capacidades, recursos y potencialidades de las personas, a las características de los tiempos.

Competencia

Es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”. Y agrega que son: “capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo” (Marelli, 1994).

Esta concepción refleja además que las personas son competentes emocionalmente, físicamente y cognitivamente.

Para Boaz las competencias son comportamientos críticos o claves: “conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y, en general, atributos personales que se relacionan de forma causal más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones o responsabilidades”. (Gutiérrez, 2010)

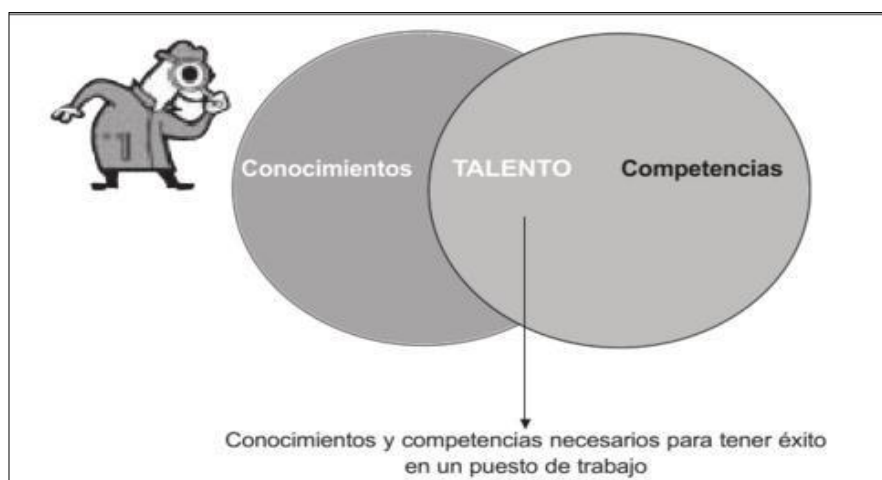


Figura 1: Conocimientos y competencias
Fuente: Alles, Martha Alicia, 2010

1.1.3.1 El Iceberg de la Competencia (Alles, 2014)

Nos grafica la naturaleza de la competencia, así mismo nos indica que es difícil o complicado visualizar una competencia, ya que es la parte subyacente del ser humano, sin embargo se puede apreciar a través de la conducta y comportamiento de un colaborador. (Alles, 2014)

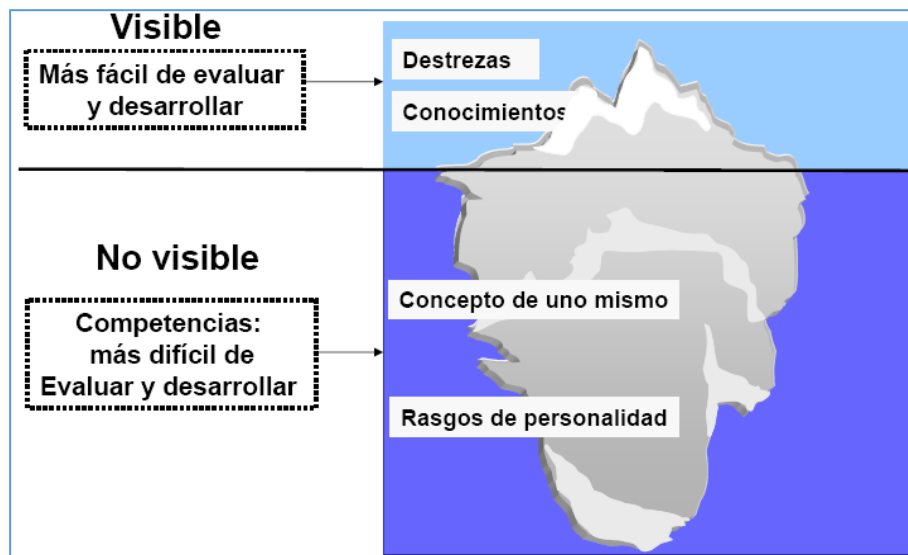


Figura 2: Iceberg conductual
Fuente: Alles, Martha Alicia, 2010

Para ocupar cualquier posición se requiere algún tipo de mezcla, de proporción entre conocimientos y competencias. El tipo de conocimientos y competencias requeridos variará de posición en posición, de organización en organización.

A la hora de analizar las capacidades de una persona, tres son los planos a tener en cuenta: los conocimientos, las destrezas y las competencias. (Alles, 2010)



*Figura 3: Capacidades en tres planos
Fuente: Alles, Martha Alicia, 2010*

1.1.3.2 Modelos o enfoques de competencias

Tengamos presente también los modelos desde donde se miran las competencias.

El Modelo Conductista

Se basa en la identificación de las capacidades que posee la persona y que lleva a desempeños superiores dentro de la organización.

Al inicio, este modelo solo se aplicaba a los niveles directivos en la organización, aunque la realidad ha cambiado y actualmente se generaliza a todos los empleados, conociendo las capacidades que hacen que un desempeño sea excelente en cualquier nivel.

Su origen se adjudica a las investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard. Las competencias se conceptúan en términos de “características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño superior”. Aplicando este modelo se pretende generar una cultura organizacional que en base a las categorías seleccionadas y proyectadas potencien al empleado en la organización.

Las características más importantes de esta escuela son las siguientes:

Centrado en los “refuerzos” o “castigos” de las conductas que se quieren mejorar. Una vez detectados los indicadores de conducta que posee el individuo y aquellos indicadores “excelentes”, se debe ayudar al empleado a alcanzar esos niveles a través de planes de acción y guías de desarrollo, centradas en conductas determinadas que le hagan

alcanzar los niveles exigidos. Por lo tanto, su construcción se apoya en la observación, la evaluación y el reconocimiento con estímulos, pretendiendo “reforzar” las competencias seleccionadas. (Morón, 2005)

Surge, como hemos comentado, en la búsqueda de nuevos elementos que ayudaran a explicar el éxito profesional alejado de la concepción tradicional de los test de inteligencia. A raíz de estas nuevas investigaciones, los resultados encontraron medidas que fueran cuantificables de tal modo que justificaran la utilización de nuevos enfoques en la gestión de recursos humanos.

Orientación hacia competencias genéricas y universales, entendiendo que cada país, entorno económico, o empresas parecidas, precisará unas competencias similares, o competencias comunes, derivadas de planteamientos del rendimiento.

El Modelo Funcionalista

Nace en Gran Bretaña, el modelo funcionalista se relaciona con desempeños concretos y predefinidos que el trabajador debe demostrar en un puesto de trabajo, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo de la organización.

Su gran contribución al modelo de competencias se encuentra asociado a los análisis contextuales y de organizaciones parecidas en diferentes contextos, lo que ha permitido la internacionalización de las competencias. Ha facilitado la creación de mapas competenciales con múltiples aplicaciones derivadas de la creación de planes de carreras, recorridos retributivos y la estandarización de competencias laborales.

Los aspectos más importantes de este modelo son:

La competencia se define como una combinación de atributos subyacentes de desempeño exitoso. Para lograrlo se basa en el análisis de empleos realizados para determinar cuáles son las funciones fundamentales y aquellos elementos que se encuentran asociados en la obtención de buenos resultados.

Su objetivo es la detección de aquellos elementos esenciales que ayudan a la consecución del objetivo deseado. Investiga en conocer cuáles son las funciones básicas que debe poseer el trabajador para contrastar su capacidad de desempeño profesional.

Su utilización suele ser a un nivel más operativo, y al igual que el modelo conductual fue utilizado originalmente en puestos directivos, el funcionalista se usa preferentemente para posiciones técnicas.

Estas competencias son determinadas a través de trabajadores expertos, los cuales elaboran un análisis ocupacional, con el diseño correspondiente a los mapas funcionales y gerenciales de los puestos de la organización.

El Modelo Estructural

Surge en Francia otro modelo de competencias encabezado por los autores franceses LeBoterf (1994) y Levy – Leboyer (1993). Parte de la necesidad de resolver las disfuncionalidades que surgen en la organización a través de la capacitación de los empleados, construyendo competencias ocupacionales desde la función (funcionalista), pero concediendo la misma importancia a la persona, sus intereses, motivaciones y posibilidades, creando escenarios de construcción grupal.

Las características más importantes del modelo son las siguientes:

Las competencias no son definidas a priori, sino que se generan a partir del análisis y proceso provocado por las disfunciones que presenta la organización. Por lo tanto, en este sentido, las competencias están ligadas tanto al desarrollo de los empleados como a la mejora en los procesos productivos.

Este carecer reactivo se determina por ejemplo al detectar carencias en los canales de comunicación vertical. Posteriormente a un análisis realizado a profundidad puede determinarse las competencias atribuibles a los puestos directivos y técnicos, y con ello generar circuitos de comunicación más eficientes en la organización.

Esta corriente se orienta hacia las tareas desempeñadas, de tal manera que focaliza su atención en la necesidad de equiparar la capacidad individual con los esfuerzos. Se desarrollan en el propio puesto de trabajo. Es decir, no son aptitudes o habilidades que se poseen a priori, sino que es el propio desarrollo laboral el que las detecta y potencia. De este modo, las competencias deberían definirse y evaluarse dentro del marco laboral, mediante la comunicación e intercambio profesional. (Le Boterf, 1992)

Defienden la evaluación de las competencias no sólo desde la perspectiva de la organización, sino también de las necesidades del propio individuo. De esta forma se originan los “balances de competencias” (Levy-Leboyer, 1993), que son procedimientos que detectan las competencias de los individuos en orden a gestionar sus propias carreras profesionales. Existe una ley en Francia que establece una obligación a las empresas a realizar una evaluación de las competencias de sus empleados a petición de éstos.

1.1.3.3 Componentes de Competencia:

Siguiendo a Guy Le Boterf (1996), “la competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar”.

El saber actuar

“Es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el manejo adecuado de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades”.

El querer actuar

“Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto”.

El poder actuar

“En muchas ocasiones, la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente puede efectuarla. Las condiciones del contexto, así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones”.

1.1.3.4 Tipos de Competencias

El autor español Luis Sagui-Vela Grande, define dos tipos de competencias:

Competencias Técnicas

Que son los conocimientos profesionales y aptitudes necesarias para llevar a cabo las aportaciones técnicas y de gestión definidas para su profesión.

Competencias Clave

Son las capacidades mentales y sociales y las actitudes que ayudan al profesional a mejorar la calidad de sus aportaciones a los procesos de la empresa y en la relación con colaboradores, clientes o proveedores.

1.1.3.5 Clasificación de las Competencias

A su vez presenta una sub clasificación:

Competencias de gestión

Son las capacidades, los conocimientos profesionales y aptitudes que necesitan las personas que por su situación en la empresa, tienen la misión de dirigir personas, gestionar recursos o liderar un sistema o proceso.

Competencias complementarias

Son las competencias técnicas o de gestión cuya adquisición y ejecución no es obligatoria para todos los integrantes de la profesión debido a su naturaleza de alta especialización o complementariedad de la profesión.

Competencias relacionales

Son las competencias que permiten al profesional relacionarse de forma apropiada con colaboradores, compañeros, proveedores, clientes u otros organismos externos.

Competencias directivas

Son las capacidades, los conocimientos profesionales y las aptitudes necesarias para establecer y conducir las políticas y estrategias de la empresa y lograr sus objetivos y su desarrollo.

Competencias generales

Son las capacidades mentales y sociales y las actitudes que ayudan al trabajador a desarrollar su trabajo de acuerdo con los valores de la empresa. (Sagi Vela, 2004)

Pero aun es un tema que se presta a confusión por la indistinta utilización del término para designar distintos temas. La confusión terminológica cuando nos aporta un acercamiento a la competencia poniendo de relieve que se trata de un concepto muy complejo que se presta a múltiples interpretaciones, matices y malentendidos.

1.1.3.6 Acepciones de la Competencia

Expone seis acepciones ubicadas en el ámbito sociolaboral que presento de manera sintética:

Competencia como autoridad

Suele aparecer cuando se decide qué asuntos y cometidos quedan bajo la competencia directa de un profesional concreto o de una figura profesional.

Competencia como capacitación

Se utiliza para destacar el grado de preparación, saber hacer, conocimientos y pericia de una persona como consecuencia del aprendizaje. En este caso, la competencia alude directamente a las capacidades y habilidades de una persona, que son necesarias desarrollar a través de la formación.

Competencia como competición

Se utiliza a la hora de fijar determinadas estrategias de explotación y venta de productos y servicios generados para rivalizar.

Competencia como cualificación

Suele utilizarse cuando se está verificando si un candidato muestra las cualidades que se atribuyen como pertinentes al puesto, es decir, se refiere básicamente a la formación necesaria para tener la competencia profesional deseada.

Competencia como atribución o incumbencia

Utilizada a la hora de acotar las tareas y funciones de las cuales son responsables unos empleados en un dominio profesional dado. Está vinculada a la noción de figura profesional que engloba el conjunto de realizaciones, resultados, líneas de actuación y consecuciones que se demandan del titular de una profesión u ocupación determinada.

Competencia como suficiencia

Suele utilizarse al fijar las especificaciones que se consideran mínimas o clave para el buen hacer competente y competitivo. Se acotan realizaciones, resultados, experiencias,

logros que un titular debe sobrepasar para acceder o mantenerse satisfactoriamente en una ocupación con garantías de solvencia y profesionalidad.

La confusión terminológica está precisamente en las diferentes acepciones que pueden considerarse para un mismo concepto. Por ello, es preciso que si pretendemos desarrollar un estudio que posea como referente la evaluación de competencias, tengamos presente los múltiples significados del concepto.

1.1.3.7 Diferencia entre habilidad y competencia

Cabe señalar que también hay términos que se relacionan con competencia y que incluso hay confusiones en este aspecto. Sonia Agut Nieto hace una breve referencia a los términos de inteligencia, aptitud y habilidad.

De ellos, quizás el más relacionado y el que, con más frecuencia, puede confundirse con competencia es el término de habilidad, por lo que la **diferenciación entre habilidad y competencia se estudia con más detalle.**

Inteligencia

Inteligencia (“intelligence”) se ha definido en términos de habilidad o capacidad general y se diferencia del término habilidad, porque el segundo hace referencia a capacidades específicas o especiales.

Aptitud

El término aptitud (“ability”) en la literatura aparece comúnmente como capacidades específicas requeridas a la persona para facilitar el aprendizaje de alguna tarea o puesto. También se definen como capacidades potenciales para desempeñar o adquirir

con formación, conocimientos, destrezas o respuestas específicas o como habilidades básicas que diferencian a las personas y facilitan el ajuste laboral.

Habilidad

Mientras las aptitudes hacen referencia a atributos relativamente permanentes de la persona, las habilidades se refieren al nivel de pericia en una tarea o grupo de tareas específicas. Aunque es con este término con que se presenta mayor confusión. Por ello, establece un cuadro de diferencias que pretende zanjar claramente los dos términos.

CRITERIOS DE DIFERENCIACIÓN	HABILIDADES	COMPETENCIAS
1. Naturaleza de la manifestación	Sistema o secuencia de conductas abiertas	Actividades mediadas cognitivamente
2. Naturaleza de las tareas	Rutinarias o programadas	No rutinarias o no programadas
3. Características ambientales	Tratan con un ambiente estable	Tratan con un ambiente complejo y voluble
4. Generalización a otras tareas o situaciones	Limitada a tareas o situaciones parecidas	Extendida a un amplio rango de tareas y situaciones
5. Locus / motivo principal	Dirigidas por la tarea	Dependientes de la persona
6. Potencial genérico	Fijo	Ilimitado

Figura 4: Criterios de diferenciación
Fuente Sonia Agut Nieto. (2006)

Relación entre comportamiento y competencia

A través de la figura del árbol se quiere dejar entender que la parte superior o visible del árbol representa lo que vemos en las personas que generalmente son sus comportamientos, mientras que lo que no es visible o la raíz del árbol, representa a las competencias. Es decir, la parte visible de las competencias son los comportamientos.

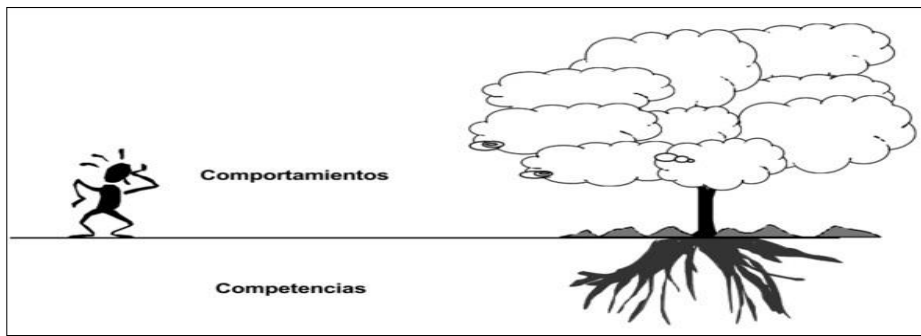


Figura 5: Comportamientos y competencias
Fuente: Alles, Martha Alicia, 2010

En síntesis, los comportamientos permiten llegar a la determinación de las competencias y su nivel o grado. Como se verá más adelante, para el desempeño exitoso en un puesto de trabajo se requiere una combinación de elementos, combinación que muchos llaman simplemente “talento”. En nuestra concepción, hablar de talento para desempeñarse en un puesto de trabajo implica que se posean los conocimientos y las competencias que dicho puesto requiere. Si sólo nos referimos a las competencias, podemos graficarlo de la forma siguiente



Figura 6: Competencias
Fuente: Alles, Martha Alicia, 2010

Naturaleza de la manifestación

Mientras las habilidades se refieren a la capacidad para llevar a cabo una secuencia o sistemas de conductas abiertas, las competencias se refieren al funcionamiento intelectual y a la capacidad para involucrarse en actividades cognitivas.

Características de las tareas

Las habilidades son capacidades para desarrollar tareas rutinarias y programadas con procedimientos establecidos, mientras que las competencias se requieren para desempeñar tareas no rutinarias y no programadas.

Características del ambiente

Las habilidades se utilizan para hacer frente a las demandas de los aspectos relativamente fijos y estables del puesto y el entorno, con que los directivos tienen que enfrentarse día a día en la vida organizacional. Por su parte, las competencias son aspectos imprescindibles para poder afrontar el entorno complejo e inestable, desde una visión dinámica entre persona - organización.

Generalización a otras tareas o situaciones

Las habilidades difieren en términos de su transferencia de un tipo de tarea o situación a otra. De hecho, a la aproximación de las habilidades se le ha criticado su no transferencia en función de la tarea o la situación. Así, las habilidades son más específicas a tareas o situaciones, mientras que las competencias son más transferibles a una variedad mayor de tareas o situaciones.

Locus / motivo principal:

Las habilidades son capacidades para involucrarse en conductas que están controladas, elicitadas o desencadenadas por las demandas de tareas específicas. Por otro lado, las competencias son altamente dependientes de la persona. Así, un directivo tiene que decidir dónde, cuándo y cómo utilizarlas, porque las demandas de las tareas no son específicas.

Potencial genérico

Como características esenciales, las competencias son genéricas en naturaleza, mientras que las habilidades son específicas a la tarea. Como características genéricas de un directivo, las competencias pueden manifestarse en muchas formas de conducta abierta o acciones, dependiendo de las demandas de los puestos y las situaciones específicas. Así, pueden darse acciones abiertas diferentes en situaciones diversas, como consecuencia de la misma competencia. Esta distinción, basada en las dimensiones persona - genérico vs. Tarea – específico, sugiere que una persona puede adquirir un número de habilidades específicas a la tarea en su repertorio conductual, pero la utilización apropiada de tales habilidades puede depender de sus competencias cognitivas mediacionales. Sugiere, además que, para comprender cuáles son las características y predisposiciones que hacen que una persona sea efectiva y tenga un desempeño exitoso, hay que centrarse en la identificación de las competencias genéricas controladas por ella.

1.1.4 Evaluación del desempeño

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar al personal. Sus principales objetivos son: el desarrollo personal y

profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos a Edgar Schein cuando explica que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación a lo requerido por el puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona - puesto.

Como se ve, se puede utilizar la evaluación de desempeño para mucho más que para determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes.

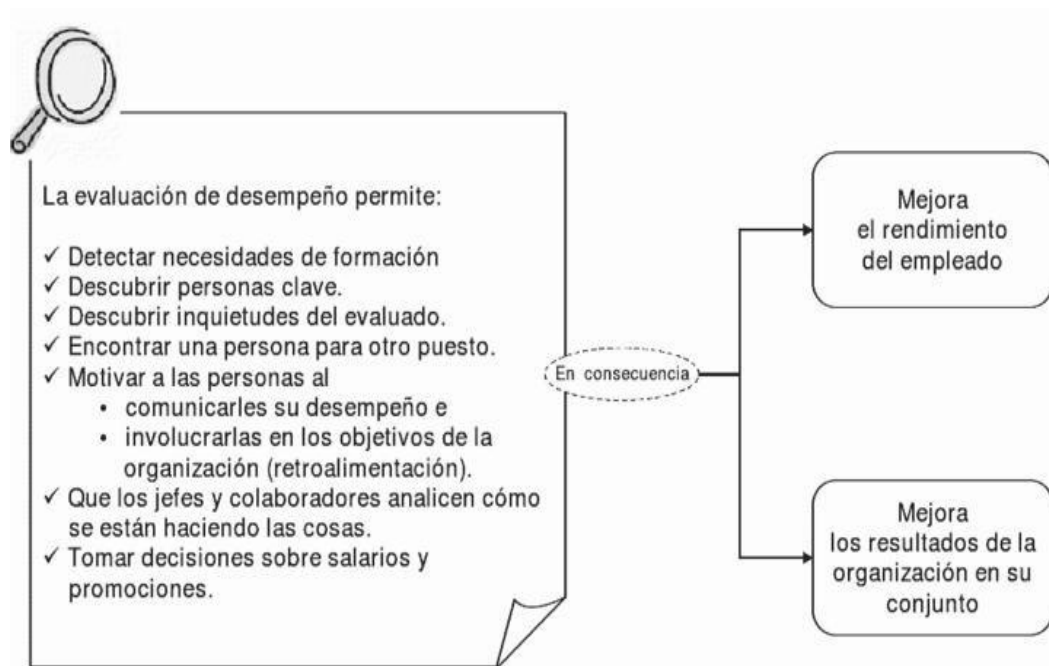


Figura 7: Evaluación del desempeño

Fuente: Alles, Martha Alicia, 2010

1.1.4.1. Métodos de evaluación de desempeño:

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, comportamientos o resultados. Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en comportamientos (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.

El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización. (El formulario que está al final del capítulo combina resultados y comportamientos o competencias.)

Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño.

	Ventajas	Desventajas
Métodos de características	De fácil y rápido diseño y –por lo tanto– de menor coste. Fáciles de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
Métodos de comportamiento	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
Métodos de resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

Figura 8: Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño

Fuente: Alles, Martha Alicia, 2010

1.1.5 Determinación de las tendencias históricas del proceso de Selección de personal por competencia

En este apartado se explica cómo ha ido evolucionando el proceso de selección de personal por competencia en las organizaciones, para eso se ha dividido en tres etapas: La Era Industrial Clásica, La Era De La Nueva Industrialización, y La Era De La información o Conocimiento además utilizaremos 3 indicadores:

- Persona

- Perfil de puesto
- Selección de personal

La era industrial clásica (1900 a 1950)

Las oficinas de relaciones industriales que veían al colaborador como un simple peón que poseía fuerza física para hacer funcionar una máquina, así mismo como una persona que no podía opinar ni tenía derechos. El proceso de selección de personal de las organizaciones en esta era lo hacían mediante referencias personales y por lo general escogían a las personas que trabajaban más horas y que exigían menor salario.

Las organizaciones no se preocupaban por capacitar, entrenar, formar y desarrollar a sus colaboradores; al empleador solo le interesaba que sus colaboradores produzcan y trabajen más horas.

La única manera de motivar a sus colaboradores era no descontándole su salario y pagándole a tiempo, así mismo dando trabajo a sus familiares, dándole alimentos y un lugar donde vivir.

A las organizaciones no les interesaban la salud, ni el bienestar, ni la calidad de vida que tenían sus colaboradores ni sus familiares.

La era de la nueva industrialización (1951 a 1990)

En esta era después de la segunda guerra mundial surgen en las organizaciones las oficinas de recursos humanos encargadas de velar para que se cumplan los derechos de los colaboradores, sin embargo muchas veces se convertían en capataces que lo único que hacían era maltratar psicológicamente y descontar el salario de los trabajadores.

Las organizaciones de esta era con la ayuda de la psicología y de los test psicométricos empezaron a seleccionar a su personal exigiendo algunos requisitos necesarios (inteligencia, personalidad, experiencia laboral, referencias laborales) que se describían en una carpeta personal llamada hoy en día en el siglo XXI hoja de vida o curriculum vitae.

Las organizaciones empezaron a capacitar a su personal no para que crezcan profesionalmente sino que se dieron cuenta que estaban compitiendo y para poder permanecer en mercado tenían que brindar un producto y un servicio de manera rápida y eficiente.

Al aplicar la psicología motivacional los empleadores se preocupan por brindar a sus colaboradores mejores condiciones de trabajo, que disfruten de una mejor infraestructura, la seguridad de mejores maquinas, actividades que mejoren el clima y la satisfacción laboral para que brinden un producto y un servicio excelente a sus clientes.

Los empleadores empezaron a respetar la jornada laboral de las 48 horas semanales, pagar los beneficios sociales que tienen los trabajadores, a preocuparse por la salud de sus colaboradores porque entendieron de las consecuencias negativas que conlleva que un colaborador se encuentre desmotivado, mal de salud y con problemas familiares.

La era de la Información (1991 hasta la actualidad)

En esta era las organizaciones han entendido que las personas son el activo tangible más importante de la organización, que ellas son las que poseen las capacidades, virtudes, habilidades y destrezas para crear productos, servicios, procesos y diseños novedosos que

no existen en el mercado, hacen que las empresas se diferencien de otras, generando valor y ventajas competitivas.

Hoy en día la contratación de un colaborador es una negociación donde la organización ofrece beneficios y remuneraciones tentativas para atraer a los mejores talentos, asimismo los profesionales solicitan una serie de beneficios (bonos remunerativos, salario emocional, condiciones óptimas de trabajo, convenios, capacitaciones, línea de carrera) y ellos ofrecen sus experiencias, sus competencias, su tiempo, su reputación y logros para la organización. Además con los cambios mencionados y la guerra por tener el mejor profesional en las organizaciones el proceso de selección de personal se han hecho más minucioso y más específico; con la ayuda de la tecnología este proceso se hace de manera online, cumpliendo una serie de etapas que las detallaremos a continuación:

Paso 1: Análisis y descripción del puesto de trabajo.

Paso 2: Perfil del puesto en base a competencias.

Paso 3: Publicación de la convocatoria online (páginas web).

Paso 4: Recepción y filtro de CV online.

Paso 5: Entrevista Online con el candidato.

Paso 6: Evaluación Psicológica online según las competencias y el puesto vacante.

Paso 7: Entrevista de Personal online.

Paso 8: Referencias Laborales.

Paso 9: Antecedentes Policiales, Penales, Judiciales y Certificado Médico.

Paso 10: Elección del candidato.

Paso 11: Socialización del personal online.

Las organizaciones que son líderes en el mercado o están compitiendo se encuentran en constante capacitación, tienen políticas, programas de formación de talento y líneas de carrera que motivan a los colaboradores a permanecer a la empresa y a seguir creciendo. Cuando necesitan cubrir una plaza primero hacen una convocatoria interna, al no encontrar un profesional dentro de la organización con las competencias que se requiere miran hacia afuera (mercado laboral) pero primero miran su talento.

Las organizaciones saben que sus colaboradores son biopsicosocial, antiguamente se creía que cuando el colaborador llegaba a trabajar los problemas de la casa se quedaban en la casa, pero por las investigaciones se conoce que las personas son únicas y que si tienen problemas familiares estos van afectar su desempeño laboral.

Las organizaciones se preocupan por realizar actividades que involucren a la familia del colaborador con la finalidad de que el trabajador tenga un equilibrio entre su vida familiar y su vida laboral.

Resumiendo el análisis tendencial del proceso de selección de personal por competencia tenemos el siguiente cuadro:

Indicadores	Industrialización clásica (1900 a 1950)	Nueva Industrialización (1951 a 1990)	Era de la información (1991 hasta la actualidad)
Persona	Vista como mano de obra	Vista como recursos humanos	Vista como socia o como talento
Perfiles de puestos	<p>No existían los perfiles de puestos, pero en esta etapa se consideraba:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sexo -Edad -Fuerza física -Familia 	<p>No existían los perfiles de puestos, pero se empezaron a tomar en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inteligencia -Estudios académicos -Experiencia Laboral 	<p>Las organizaciones se preocuparon por ser más competitivas y se dieron cuenta que solo podían hacerlo si su personal se encontraba en el puesto indicado con las características indicadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estudios Académicos -Habilidades -Destrezas -Automotivación -Experiencia laboral
Selección de Personal	<p>La selección de personal se hacía por referencias personales, miraban en los candidatos la disponibilidad de tiempo, el que deseaba trabajar más tiempo y cobrar menos a esa persona contratada.</p> <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Referencias personales 	<p>Las organizaciones empezaron a preocuparse no solo por contratar a personas con fuerza física, con disponibilidad de tiempo y con salario bajo, sino que aparecieron las evaluaciones psicológicas para conocer la inteligencia y la personalidad de los colaboradores.</p> <p>Requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia Laboral - Estudios Superiores - Referencias Laborales <p>Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Test de Inteligencia - Test de Personalidad - Entrevista Personal 	<p>La guerra por el talento</p> <p>Las organizaciones se volvieron más rigurosas en la selección de personal, porque entendieron que las personas son el agente más importante y que la única manera de posicionarse, competir y ser líder en el mercado es teniendo personas comprometidas con la organización.</p> <p>Requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certificaciones - Competencias laborales - Logros laborales - Tu visión relacionada con la visión de la organización. - Reputación Personal y Laboral

			Técnicas (Online) - Evaluación psicológica Online - Entrevista Personal Online - Assessment center - Evaluación por Legos - Casos prácticos - Juego de roles - Dinámicas
--	--	--	--

Fuente: Elaborado por Monje, 2017

Conclusiones Parciales

- El análisis epistemológico del proceso selección de personal por competencia y su dinámica permitió sistematizar las teorías y categorías principales del proceso; así como evidenciar las diferentes alternativas metodológicas que se han venido utilizando para disminuir la rotación de personal en diferentes ámbitos empresariales.
- La caracterización de las tendencias históricas del proceso de selección de personal por competencia destaca los primeros aportes sobre la temática en los años 1900 antes de la primera guerra mundial y hasta el día de hoy sigue evolucionando de acuerdo a las propias particularidades empresariales.

CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Introducción

En el presente capítulo justifica el problema partiendo del análisis de los estudios realizados por diferentes autores sobre la temática en cuanto a la rotación laboral, donde se muestran sus principales causas.

2.1 Justificación del Problema

En Europa la desvinculación voluntaria fue 4.6% y de manera involuntaria fue 3.1%, por otro lado en América Central la desvinculación voluntaria fue 8.8% y de manera involuntaria fue 5.8% (Saratoga, 2017 citado por Revista México First, 2018).

En América Latina (Colombia, Chile, Argentina, Uruguay, Ecuador, Bolivia y Brasil) el porcentaje de empleados desvinculados de las organizaciones voluntariamente en el 2010, fue de 5%, en el 2011 fue de 3.4%, en el 2012 fue de 9.2%, en el 2013 fue 8.9% y en el 2014 fue 5.4%. (Saratoga, 2016).

En México la desvinculación voluntaria según la generación Y es de 7.9%, en la generación X es de 3.4% y en la generación Baby Boomers es de 2.5%. (Saratoga, 2016).

En Latinoamérica la desvinculación voluntaria según la generación Y es de 4.8%, en la generación X es de 2.7% y en la generación Baby Boomers es de 0.6%. (Saratoga, 2017)

En Chile el 41% de los contratos del sector privado dura menos de un año, de 5,4 millones de contratos (tanto del sector privado como público) más de 1,6 millones son a

plazo definido, en el sector agro el 46% de los trabajadores permanecen menos de un año en el mismo empleo y el sector construcción el 53% de los trabajadores permanecen menos de un año en el mismo empleo (SIGWEB, 2015).

En Perú en el mes de octubre de 2011, las tasas de rotación fue de 3,0%, lo cual equivale a un total de 106 mil 666 transiciones. (MTPE, 2011)

En febrero de 2012, las empresas privadas formales de 10 y más trabajadores del Perú Urbano, se registró una tasa de rotación de 3,4% y un total de 137 mil 558 transiciones laborales. (MTPE, 2012)

En el Perú el nivel de rotación de las empresas en promedio es de 15%, según el último sondeo realizado por Ipsos para American Chamber of Commerce of Perú (AmCham, 2013 citado por Pacheco, 2013).

En abril del 2013, la tasa de rotación registrada en las empresas privadas formales de 10 y más trabajadores para el ámbito de Lima Metropolitana fue 2,5%, dicha tasa de rotación representó un total de 90 mil 929 transiciones. (MTPE, 2013).

En enero del 2014, la tasa de rotación registrada en las empresas privadas formales de 10 y más trabajadores para el ámbito del Resto Urbano fue 6,0%, este indicador es un reflejo de un alto número de transiciones laborales, que ascienden a 54 mil 881. (MTPE, 2014).

En agosto del 2015, la tasa de rotación registrada en las empresas privadas formales de 10 y más trabajadores para las Principales Ciudades fue 3,6%. Estos indicadores fueron un reflejo de las 33 mil 457 transiciones laborales. Las ramas de actividad económica con las mayores tasas de rotación fueron extractiva (6,2%), servicios (3,8%) e industria manufacturera (3,5%), seguidas por las ramas comercio (1,6%) y transporte, almacenamiento y comunicaciones (1,4%). (MTPE, 2015).

En Perú en el mes de enero de 2016, la tasa de rotación registrada en las empresas privadas formales de 10 y más trabajadores para las principales ciudades fue 5,9%. Estos indicadores fueron un reflejo de las 54 mil 442 transiciones laborales. Las ramas de actividad económica con las mayores tasas de rotación fueron servicios (8,7%), industria manufacturera (6,1%) y extractiva (5,2%), seguidas por las ramas comercio (2,3%) y transporte, almacenamiento y comunicaciones (1,8%) (MTPE, 2016)

Conociendo las cifras de rotación de personal en las organizaciones privadas a nivel internacional y nacional, la región de Lambayeque no es la excepción, se observa que en una empresa de transporte con más de 15 años en el mercado, que posee 11 colaboradores administrativos, 2 personal de mantenimiento y 30 choferes, en el año 2018 se contrataron 24 choferes por motivos de renuncia, termino de contrato y despido; el promedio mensual de rotación es de 3 choferes mensual. (DGTH, 2018).

Teniendo en cuenta la evolución y el comportamiento del problema, ahora describiremos las causas de rotación de personal según los estudios realizados por otros autores.

Haro (2014). En su investigación indica que los factores que influyen en los colaboradores para que tomen la decisión de renuncia a su organización es el exceso de funciones o responsabilidades, actividades que no corresponden a su puesto de trabajo según su perfil, ambiente laboral poco agradable, liderazgo tradicional por parte de los jefes, bajo nivel de remuneración en comparación con el mercado y ausencia de incentivos para motivarlos.

Espinoza (2013). En su estudio concluye que las principales causas que determinan el retiro de personal en una empresa de Retail de Arequipa son las oportunidades laborales con incrementos remunerativos y desarrollo profesional.

Morán (2010). En su población investigada encontró que el personal renuncia por mejores oportunidades, inconformidad con el horario y enfermedad.

Girón (2007). En su investigación concluye que las causas de rotación más predominante es el mal manejo de personal, políticas obsoletas de la institución, poca comunicación gerencial y poco profesionalismo que desempeñan los mandos medios jefes de agencia.

Flores (2007). En su investigación manifiesta que las causas de rotación de personal es la baja remuneración, la selección incorrecta y la baja motivación.

Miranda (2007). Se concluyó que los motivos de renuncia voluntaria de los representantes de ventas son: disonancia entre la remuneración y el desempeño, la baja

posibilidad de desarrollo, percepción de inseguridad, problemas de comunicación con la jefatura, y presión por estructura de trabajo.

López (2005). En su trabajo expresa que las causas de rotación de personal en la empresa son: El bajo salario, la falta de incentivos, bonificaciones y reconocimientos, así como la falta de capacitación y atención al nuevo personal de la empresa.

Billikorpff (2004). Causas de rotación de personal es la remuneración, los problemas personales, economía, relaciones con compañeros, relación con administración, despido, vivienda y transporte y los turnos de trabajo.

Barillas (1998). Nos indica según su análisis que las principales causas que originarían la rotación de personal son: la oportunidad de progreso profesional que se le presentan al colaborador, la incompatibilidad del personal con la empresa y despidos por desempeño laboral deficiente.

2.1.1 Diagnóstico del estado actual del campo de acción

Para realizar el diagnóstico actual del campo de acción se realizó una entrevista con el gerente general y administradora, asimismo se aplicó un cuestionario a los choferes de la empresa de Transportes TAC, para conocer los factores que influyen en el alto índice de rotación y nos puedan brindar información histórica de su organización, teniendo en consideración desde el año 2010 hasta el año 2018 en las siguientes dimensiones.

- Total de Choferes por año.
- Porcentaje de Choferes Nuevos.

- Número de Choferes que renunciaron por año.
- Número de Choferes rotados por año.
- Número de Choferes despedidos por alguna falta por año.
- Número de Choferes que no renovaron contrato por año.
- Atracción, Selección e Inducción de Personal.
- Motivación e Incentivos.
- Vida Familiar – Laboral.

Tabla 1: Total De Choferes Por Año

CHOFERES	
Año	Total
Año 2010	4
Año 2011	5
Año 2012	8
Año 2013	11
Año 2014	14
Año 2015	18
Año 2016	20
Año 2017	25
Año 2018	30

Fuente: Elaboración propia

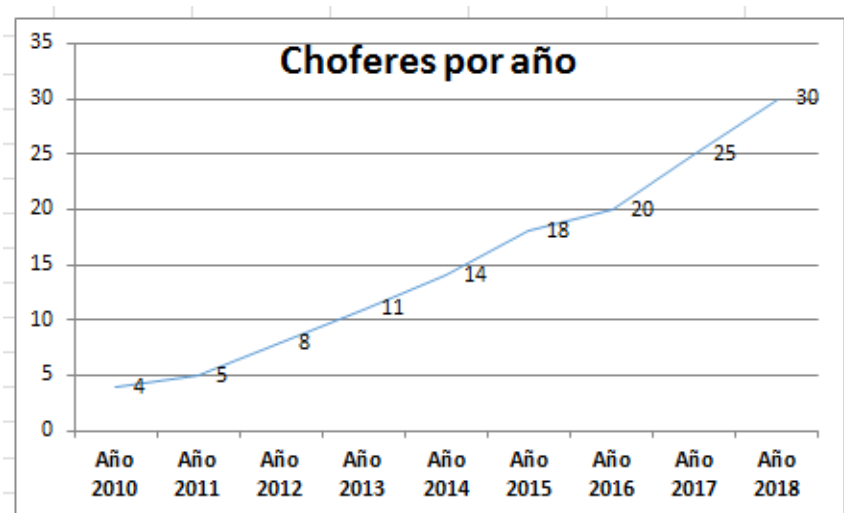


Figura 1.- Total de Choferes por año

Según la Tabla 1; se aprecia el total de choferes por año en la empresa de transportes TAC, como se puede observar en el año 2010 se contaba con 4 choferes, en el año 2011 con 5 choferes mientras que en el año 2018 con 30 choferes. La cantidad de choferes que laboran en la empresa ha ido aumentando ya que la empresa se ha ido consolidando tanto en su rubro como en el mercado de empleabilidad, esto es porque la empresa es considerada atractiva para laborar.

Tabla 2: Porcentaje de Choferes Nuevos

Porcentaje de Choferes nuevos			
Año	Total	Nuevo	% Nuevo
Año 2010	4	1	25.0%
Año 2011	5	2	40.0%
Año 2012	8	1	12.5%
Año 2013	11	4	36.3%
Año 2014	14	10	71.4%
Año 2015	18	11	61.1%
Año 2016	20	18	90.0%
Año 2017	25	22	88.0%
Año 2018	30	24	80.0%

Fuente: Elaboración propia

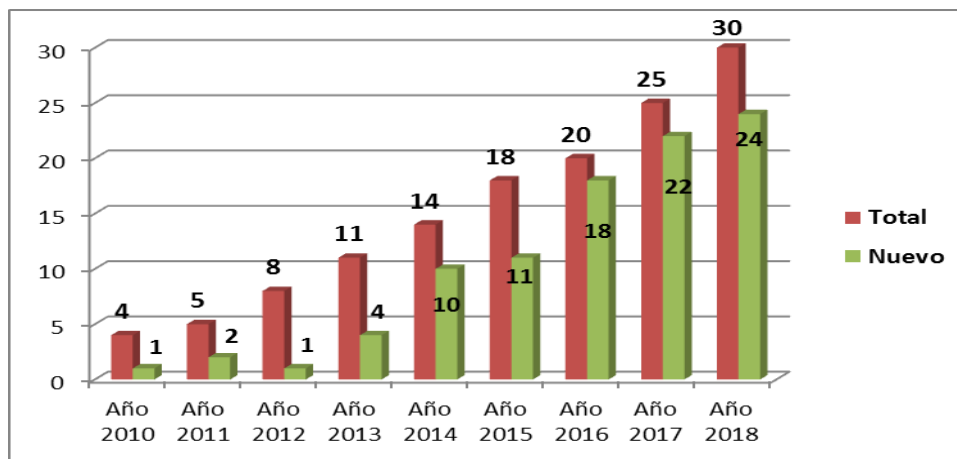


Figura 2.- Total de Choferes y Choferes Nuevos

Según la Tabla 2, se observa el historial anual del personal que ha ingresado a trabajar como chofer en la empresa de transportes TAC, como se aprecia en el año 2010 solo ingreso 1 chofer, esto es debido a que la empresa se encontraba en un proceso de desarrollo, mientras que en los últimos años como en el año 2018 ingresaron 24 choferes nuevos, debido a que la empresa se ha ido consolidando, siendo más atractiva para los postulantes y contando con alta demanda de fletes por parte de sus clientes.

Tabla 3: Índice de Renuncia

CHOFERES	
Año	Renuncia
Año 2010	2
Año 2011	3
Año 2012	1
Año 2013	3
Año 2014	6
Año 2015	8
Año 2016	10
Año 2017	13
Año 2018	8

Fuente: Elaboración propia

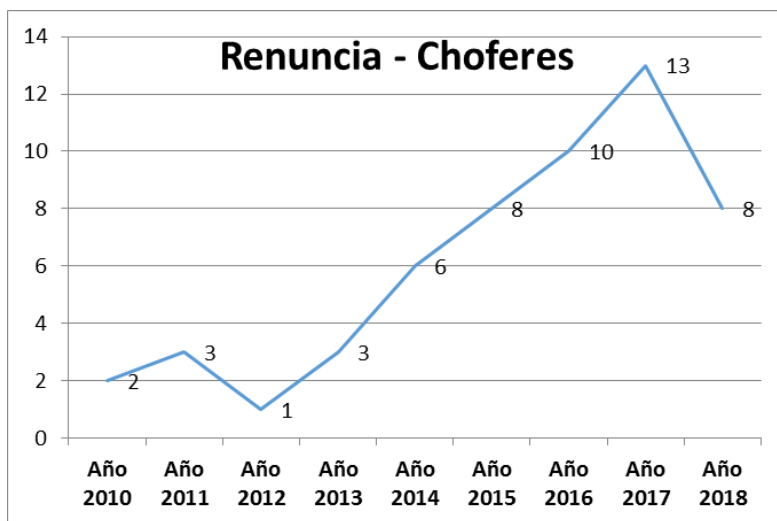


Figura 3.- Renuncia de Choferes

Según la Tabla 3; se observa el historial anual del personal que renunció al puesto de chofer en la empresa de transportes TAC, como se aprecia en el año 2010 solo renunciaron 2 choferes, en el año 2011 renunciaron 3 choferes, mientras que en el año 2016 renunciaron 10 choferes, en el 2018 renunciaron 8 choferes por motivos personales, precisando que no deseaban pasar mucho tiempo lejos de la familia y fuera de la ciudad. Para eliminar esta causa de renuncia en el nuevo proceso de selección se aplicaran test de personalidad y dinámica familiar.

Tabla 4: Índice de Rotación

CHOFERES	
Año	Rotación
Año 2010	0
Año 2011	0
Año 2012	0
Año 2013	0
Año 2014	0
Año 2015	1
Año 2016	1
Año 2017	2
Año 2018	1

Fuente: Elaboración propia

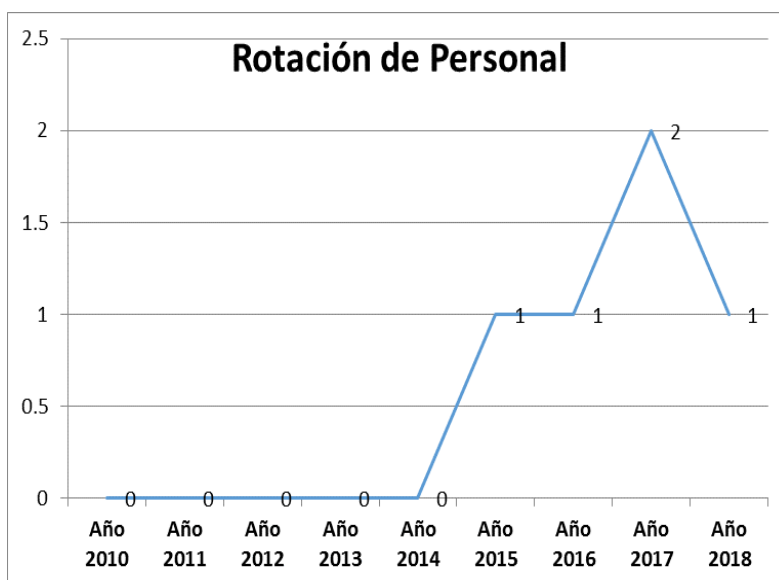


Figura 4.- Índice de Rotación

Según la Tabla 4; se observa el historial anual del personal que ha rotado al puesto de chofer en la empresa de transportes TAC, como se aprecia que en el año 2015 solo rotó 1 personal administrativo, este fue el primer caso de rotación interna el cual fue el personal con funciones de conserje de la empresa, presentando toda la documentación necesaria y por la confianza que le tenían los dueños de la empresa, le dieron la oportunidad. En el año 2017 rotaron 2 colaboradores con una historia similar.

Tabla 5: Índice Despido Justificado

CHOFERES	
Año	Despido
Año 2010	0
Año 2011	0
Año 2012	1
Año 2013	2
Año 2014	1
Año 2015	2
Año 2016	3
Año 2017	4
Año 2018	1

Fuente: Elaboración propia

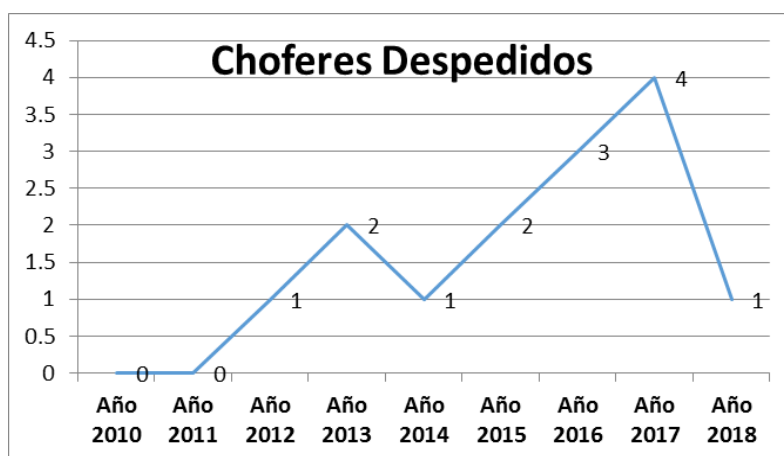


Figura 5.- Índice Despido Justificado

Según la Tabla 5; se observa el historial anual del personal que ha sido despedido justificadamente al puesto de chofer en la empresa de transportes TAC, como se aprecia en el año 2013 se despidieron a 2 choferes, en el año 2016 se despidieron 3 choferes y en el en el 2017 se despidieron a 4 choferes por motivos laborales como son bajo rendimiento o también por ruptura de confianza (bajo desempeño laboral, robo de gasolina, facturas falsas de viáticos, no informar de manera eficiente el recorrido de las carreteras). Para eliminar esta causa en el nuevo proceso de selección se aplicaran test de valores y de personalidad, además se evaluará los antecedentes penales, judiciales y policiales, así mismo se pedirá referencias en las empresas donde los postulantes hallan laborado anteriormente.

Tabla 6: Índices de No Renovación de Contrato

CHOFERES	
Año	Termino de contrato
Año 2010	3
Año 2011	1
Año 2012	8
Año 2013	5
Año 2014	3
Año 2015	7
Año 2016	4
Año 2017	10
Año 2018	14

Fuente: Elaboración propia

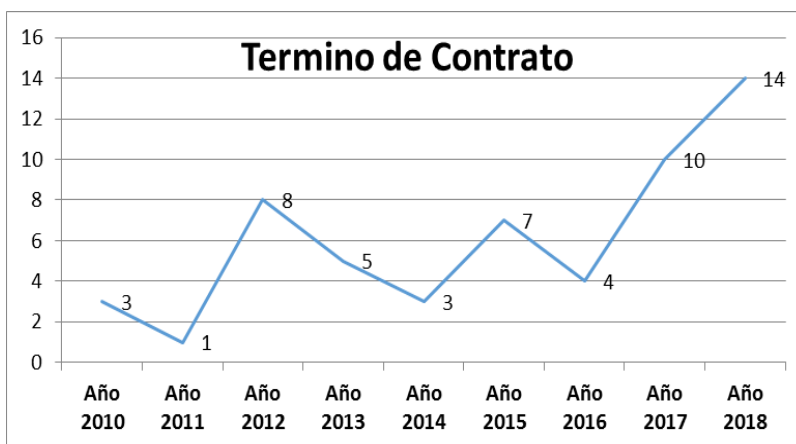


Figura 6.- Índices de No Renovación de Contrato

Según la Tabla 6; se observa el historial anual del personal que no renovó contrato o no paso el periodo de prueba al puesto de chofer en la empresa de transportes TAC, como se aprecia en el año 2012 no se le renovó contrato a 8 choferes, en el año 2017 no se le renovó contrato a 10 choferes y en el en el 2018 no se le renovó contrato a 14 choferes por motivos laborales (no se adaptaban a la cultura de la empresa, no respetaban el debido proceso administrativos de los clientes (empresas), no cumplían con los plazos establecidos en las rutas). Para eliminar esta causa en el nuevo proceso de selección se aplicaran test de personalidad y de intereses laboral, además se seleccionaran a personas que hayan trabajado en empresas del mismo rubro.

Tabla 7: Atracción, Selección e Inducción de Personal

Atracción, Selección e Inducción de Personal		
Niveles	F	%
Desactualizado	37	86
Actualizado	6	14
Total	43	100

Fuente: Elaboración propia

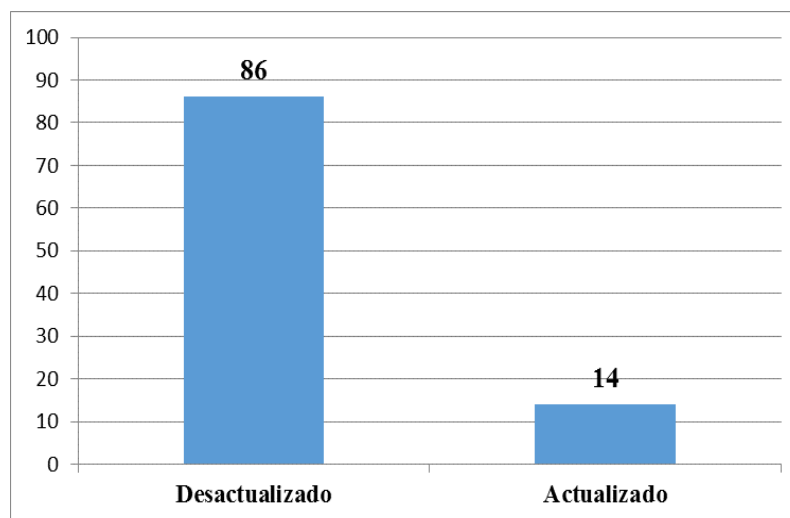


Figura 7.- Atracción, Selección e Inducción de Personal

Según la Tabla 7; se observa que el 86% del personal de la empresa de transportes TAC, manifiesta que el proceso de atracción, selección e inducción del personal que realiza la empresa esta desactualizado, ya que se realiza según referencias de los mismos choferes, presentando su curriculum vitae, su record de conductor y antecedentes penales, teniendo un proceso de inducción poco asertiva; por ello solo el 14% indica que las actividades que realizan si están actualizadas de acuerdo a la tendencia de la gestión del talento humano.

A continuación una ejemplificación con los requisitos que solicita actualmente la Empresa de Transportes TAC a 4 choferes:

N°	Referencia de Conocidos	Curriculum Vitae	Record de Conductor	Antecedentes Penales	Antecedentes Judiciales	Inducción
1	Si	Si	Si	No	Si	Si
2	No	Si	Si	Si	Si	Si
3	Si	Si	Si	Si	Si	No
4	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Se aprecia que la Selección de personal no es la ideal; no hay un correcto seguimiento al cumplimiento de los pocos requisitos que solicita la empresa. Según el Gerente y Administrador dichos requisitos también sirven como filtros de ingreso, ya que si no cumplen con alguno no deberían ser contratados. Versión que se contradice con la realidad, al apreciar en el cuadro que no todos los choferes contratados cumplen a cabalidad con lo solicitado.

Tabla 8: Motivación e Incentivos

Motivación e Incentivos		
Niveles	F	%
Desactualizado	40	93
Actualizado	3	7
Total	43	100

Fuente: Elaboración propia

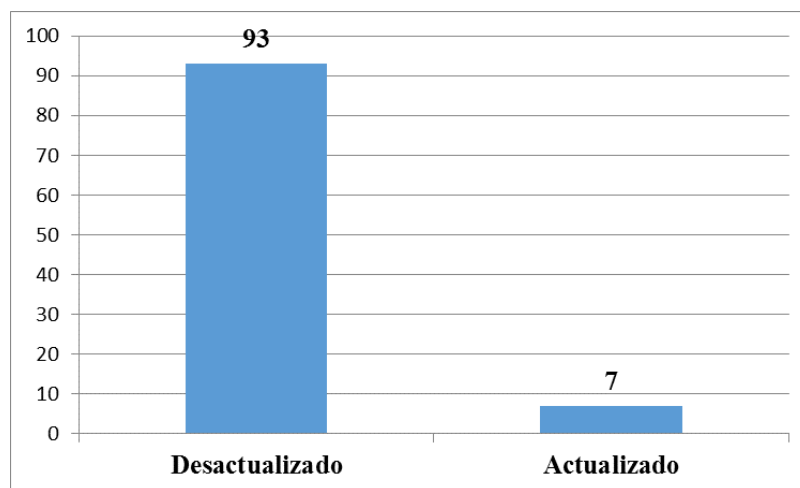


Figura 8.- Motivación e Incentivos

Según la Tabla 8; se observa que el 93% del personal de la empresa de transportes TAC, manifiesta que sus programas de motivación e incentivos que realiza la empresa esta desactualizado, sin embargo el 7% indica que las actividades que realizan si están actualizadas de acuerdo a la tendencia de la gestión del talento humano. Por ello se deduce que la mayoría del personal no está satisfecha con la remuneración mensual de S/. 2,000 soles a pesar que se encuentran en planilla con todos sus beneficios de ley y que en cada viaje cuentan con viáticos para sus gastos de alimentación, hospedaje (si se requiere), gastos personales, pago de peajes, gasto de carga entre otros que se presenten.

Tabla 9 Vida Familiar - Laboral

Vida Familiar – Laboral		
Niveles	F	%
Desactualizado	39	91
Actualizado	4	9
Total	43	100

Fuente: Elaboración propia

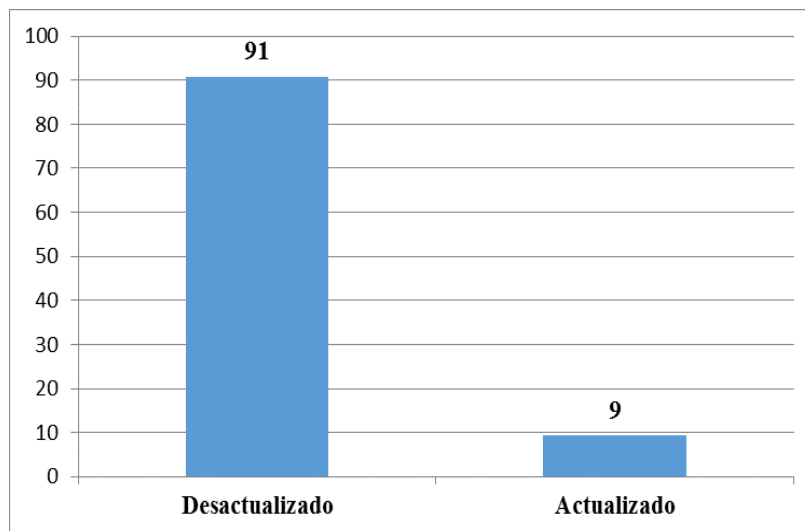


Figura 9 Vida Familiar - Laboral

Según la Tabla 9; se observa que el 91% del personal de la empresa de transportes TAC, manifiesta que los programas que realiza la empresa sobre balance entre vida familiar y vida laboral (integrar a la familia en actividades de las empresas) esta desactualizado, sin embargo el 9% indica que las actividades que realizan si están actualizadas de acuerdo a la tendencia de la gestión del talento humano. Por ello se deduce que al realizar actividades de integración familiar fortalecería el vínculo laboral de los choferes con la empresa dándoles razones para identificarse con la empresa y como consecuencia no tener la intención de interrumpir el vínculo laboral.

2.2 Marco conceptual

Competencia

Es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización.

Competencias laborales

Son comportamientos críticos o claves: “conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y, en general, atributos personales que se relacionan de forma causal más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones o responsabilidades.

Estrategia

Es un conjunto de actividades y acciones que se deben emprender, éstas no son actuaciones espontáneas, sino ordenadas, que combinan la utilización de diferentes tipos de recursos, y se orientan a la consecución de un objetivo o resultado previamente fijado. Se realizan en un tiempo y espacio determinado y se justifican por la existencia de una situación o problema que se quiere modificar.

Evaluación

La evaluación es un proceso que tiene por objeto determinar en qué medida se han logrado los objetivos previamente establecidos, que supone un juicio de valor sobre la programación establecida, y que se emite al contrastar esa información con dichos objetivos.

Gestión

Es un conjunto de acciones o trámites que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa.

Gestión del Talento Humano

Es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas. Por lo tanto, la gestión del talento humano, depende entre muchos, de los siguientes elementos principales: La cultura de la empresa, la estructura asimilada por la organización, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos.

Proceso

Procesamiento o conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla.

Rotación de Personal

Se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índice mensual, trimestral o anual.

Selección de Personal

Es un proceso que se realiza con el objetivo de contratar a una persona para que ocupe un puesto de trabajo vacante y pueda desempeñarse eficientemente en ella.

Talento Humano

Personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Conclusiones Parciales

- La justificación del problema partiendo del análisis de los estudios realizados por diferentes autores sobre la temática del proceso de rotación laboral manifiesta una visión amplia de cómo fue evolucionando en las diferentes organizaciones a nivel nacional y mundial y luego realizar un aporte práctico, que ayude a la población investigada.
- La aplicación de los instrumentos permitió diagnosticar el estado actual del campo de acción, utilizando un instrumento que cumple con la validación y confiabilidad que requiere un estudio de investigación, permitiendo conocer la rotación en los choferes de la empresa de transportes TAC.
- Al analizar los resultados encontrados según la encuesta planteada a los choferes de la empresa de transportes TAC, se encontró que las causas de la rotación del personal son: motivos personales (precisando que no deseaban pasar mucho tiempo lejos de la familia y fuera de la ciudad), bajo desempeño laboral, robo de gasolina, facturas falsas de viáticos, la omisión de información constante de su recorrido por la carreteras, además dificultad para adaptarse a la cultura de la empresa, no respetaban el debido proceso administrativo de los clientes (empresas) y no cumplían con los plazos establecidos en las rutas.
- Luego de analizar las principales causas, permitieron la elaboración de una estrategia de selección de personal por competencia que respete un proceso adecuado, con un conjunto de evaluaciones con la finalidad de disminuir los índices de rotación de personal.

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS Y DISEÑO DE LA EJECUCIÓN

Introducción

En este capítulo se define la hipótesis, las variables y el diseño de la investigación, así mismo la población, la muestra y el instrumento que se ha aplicado y el procesamiento de los resultados.

3.1. Definición de hipótesis

Si se elabora una estrategia de selección de personal por competencia en una empresa de transportes, que tenga en cuenta el perfil de puesto, entonces se disminuye los índices de rotación de personal.

Como antecedente de dicha hipótesis tenemos la Tesis de “Diseño De Un Plan Para Disminuir La Rotación De Vendedoras En Una Empresa De Retail” donde se advierte que el horario de trabajo es una de las razones por las que las vendedoras renuncian ya que les acarrea problemas familiares, por lo que se concluye que mejorando el horario laboral permite disminuir la rotación por problemas personales. (Loyola, 2014)

3.1.1 Determinación y conceptualización de las variables de la hipótesis

Variable Independiente:

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Técnica		
Estrategia de Selección de Personal por Competencia	Proceso de elaboración de perfil de puesto	Documentar todas las actividades que se deben realizar para elaborar el perfil de puesto	Cuestionario de Selección de Personal	Entrevista		
	Identificar las competencias organizacionales	Visión de la empresa			Misión de la empresa	
		Objetivos Organizacionales			Competencias Organizacionales	
		Análisis de Puesto			Descripción específica del puesto	Demandas del puesto
					Descripción del puesto	Funciones
	Misión del puesto	Factores			Funciones Esenciales	
		Competencias del puesto			Indicadores	
	Análisis de efectividad del puesto	Hora Hombre			Valor Hora	
		Proceso de Selección			Documentar todas actividades que se deben realizar para la selección de personal	Técnica
					Evaluación	Entrevista
	Médica					

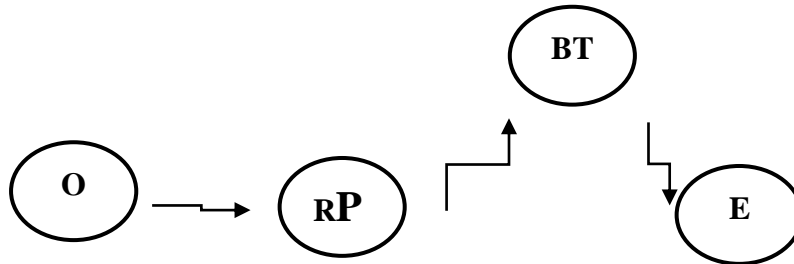
Variable Dependiente:

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Técnica
Rotación de Personal	Ingreso de Personal Nuevo	Número de choferes ingresantes desde el año 2010 al 2018	Cuestionario de Rotación de Personal	Entrevista
	Renuncias	Número de choferes que han renunciado voluntariamente a la empresa desde el año 2010 al 2018.		
	Rotación	Número de trabajadores que han sido rotados de puesto en la empresa desde el año 2010 al 2018		
	Despido Justificado	Número de choferes que han sido despedidos por la empresa desde el año 2010 al 2018.		
	No renovación del contrato	Número de choferes que la empresa no les renovó contrato.		

3.2 Diseño de la ejecución

Esta investigación es **no experimental**, porque se realiza el estudio sin manipular deliberadamente la variable independiente, la que solo es observada de manera empírica y sistemática. No hay un control directo sobre esta variable porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Es **cuantitativa-cualitativa** porque intervienen tanto indicadores cualitativos como cuantitativos, aunque debe señalarse que estos últimos constituyen datos cuantitativos secundarios, es decir, se trabaja con datos ya existentes. Además el diseño de la investigación es descriptivo propositivo, porque después de analizar los resultados se realizará una propuesta para abordar la problemática observada.

El diseño utilizado fue el siguiente:



Dónde:

O: Observador

RP: Realidad problemática

BT: Base teórica

E: Estrategia de selección de personal por competencia

3.2.1 Métodos de investigación científica y selección de técnicas, instrumentos, fuentes de verificación

El método analítico

El método analítico es aplicado en el proceso de la operacionalización de las variables de estudio, las mismas que serán desagregadas considerando la definición de ellas, luego pasando a las dimensiones y finalmente a los indicadores de tal manera que facilite con comprensión y evaluación, así como conocer las partes pequeñas que servirán para organizar la propuesta del modelo.

El método se verá aplicado en cuanto se tengan los datos que se recojan con la aplicación de los instrumentos de investigación los mismos que serán debidamente analizados.

Método deductivo

El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

El método encuesta

Es una técnica cuantitativa de investigación mediante la consulta por un grupo de personas, el grupo investigador lo realizará con la ayuda de un cuestionario, que utilizará preguntas cerradas, esta será llenada por los participantes.

El método entrevista

Son una serie de interrogantes acordes a la investigación, que serán respondidas para la recopilación de la información en forma verbal, que se hará con el objetivo de poder recolectar datos estadísticos.

Método inductivo

Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, es decir, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

Método observación directa

Esta técnica se utiliza desde la vista preliminar, y se seguirá aplicando mientras continúa la investigación, lo cual servirá para comprobar de qué manera se realizan los procesos, observando de primera mano cada uno de ellos.

Método Sintético

El método sintético se aplica en los indicadores trabajados a nivel de la operacionalización y llegar hacia las variables de estudio en un proceso inverso al análisis indicado anteriormente; de igual manera cuando se realiza la sistematización de los contenidos del marco teórico y así mismo cuando se tenga que elaborar los cuadros estadísticos correspondientes.

ESCALA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

- Autor:** Reyes Pérez Moisés David
- Año:** Mayo - 2016
- Significación:** Se trata de una escala independiente que evalúa las políticas y las buenas prácticas de gestión humana que utilizan las organizaciones para retener al talento humano.
- Tipificación:** Los baremos para la escala fueron elaborados por el Mg. Fernando Carranza Lent
- Ítems:** Está formado por 54 reactivos, agrupadas en 6 dimensiones y 17 Sub-dimensiones.

Para esta investigación solo se utilizó 3 dimensiones, las cuales se aplicaron a los 43 colaboradores de la empresa de Transportes TAC, las dimensiones fueron:

- Atracción, Selección e Inducción de Personal
- Integración Vida Trabajo
- Motivación e Incentivos.

Dimensiones	Sub Dimensiones
Atracción, Selección e Inducción de Personal	Employer Branding
	Análisis y descripción de puestos
	Selección de personal
	Socialización
Motivación e Incentivos	Remunerativa
	Emocional
Integración Vida Trabajo	Vida Laboral
	Vida Familiar
	Vida Espiritual

3.2.2 Universo

La Población estuvo conformada por 30 choferes de empresa de transportes TAC de la ciudad de Chiclayo.

3.2.3 Selección de muestra

Para determinar el tamaño de muestra se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia o intencional de acuerdo a las necesidades que la investigación considera, por el hecho de que son accesibles para la evaluación, se utilizó toda la población.

3.2.4 Forma de tratamiento de los datos

El análisis de datos se realizó mediante la estadística descriptiva e Inferencial; utilizando una hoja de cálculo – Microsoft Excel para codificar y crear una base de datos, luego la información se pasó al software estadístico SPSS 21 para procesar los datos recogidos y presentarlos mediante tablas de frecuencia, asimismo se utilizó la técnica de consistencia interna (coeficiente alfa de Crombach) para conocer la confiabilidad del instrumento y el coeficiente de correlación producto de Pearson para conocer la validez de los reactivos del instrumento.

SEGUNDA PARTE: CONSTRUCCIÓN DEL APORTE

CAPÍTULO 4. CONSTRUCCIÓN DEL APORTE PRÁCTICO

Introducción

En este capítulo se describe la fundamentación, los objetivos, la planeación estratégica, la instrumentación, la evaluación y las etapas del aporte práctico (estrategia) para disminuir los índices de rotación en los choferes de la empresa de trasportes TAC de la ciudad de Chiclayo.

4.1 Fundamentación del aporte práctico.

Esta estrategia de selección por competencia está basada en la teoría de selección de personal de Martha Alicia Alles.

Esta estrategia está diseñada para disminuir los índices de rotación en los choferes de la empresa de trasportes TAC de la ciudad de Chiclayo.

4.1.1 Construcción del aporte práctico.

Se aplicó un cuestionario a los colaboradores que mide las actividades de la gestión del talento humano donde se concluyó que:

- No cuentan con un proceso de elaboración de perfiles de puesto por competencia.
- No poseen un proceso de selección de personal.
- No tiene un correcto proceso de inducción.
- Nunca ha realizado una selección de personal evaluando las áreas técnicas, psicológicas, socioemocionales y la capacidad espacial que es tan importante para un chofer.

La presente estrategia está conformada por 2 etapas:

- **1ra Etapa:** Elaboración del proceso de perfiles de puesto
- **2da Etapa:** Elaboración del proceso de selección de personal

La primera etapa titulada: Elaboración del proceso de elaboración de perfiles de puesto, va a permitir documentar todas las actividades que se tiene que realizar, paso a paso para elaborar el perfil de puesto de trabajo, cabe mencionar que es importante tener un perfil de puesto, porque en este documento legal, se van a describir las características del puesto, es decir las funciones, las competencias, las coordinaciones, los conocimientos, la experiencia que se requiere para que un colaborador pueda tener un desempeño óptimo dentro de la organización, así mismo tener un perfil de puesto ayuda a realizar una selección de personal efectiva porque nos brinda los parámetros y las características personales y profesionales que debe tener el colaborador. **(Ver anexo)**

La segunda etapa titulada: Elaboración del proceso de selección de personal, tiene como finalidad permitir documentar las actividades que se tienen que realizar, siendo muy específicos y detallándolo paso a paso (verificación del perfil, publicación de la plaza, reclutamiento, evaluación de curriculum, evaluación técnica, evaluación de documentos legales, evaluación psicológica, entrevista personal y evaluación médica), esto para seleccionar al personal idóneo que cumpla con los requisitos que demanda el puesto de chofer, así mismo que tenga los valores que la organización está buscando (honestidad, lealtad, ética), además que se pueda adaptar lo más pronto posible a la cultura y a los procesos administrativos que posee la empresa de transportes TAC.

Instrumentación de la estrategia

La primera etapa se llevará a cabo en el mes de marzo realizando una entrevista con el administrador para actualizar algunos documentos administrativos como el MOF, ROF, manual de puestos y organigrama, para conocer las verdaderas funciones y responsabilidades que tienen los choferes, además se llenarán los formatos correspondientes para elaborar los perfiles de puesto de acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización, designando indicadores de rendimiento a cada puesto de trabajo.

La segunda etapa se iniciará en el mes de Julio elaborando el procedimiento de selección de personal, con sus etapas correspondientes; reclutamiento a través de las redes sociales y socios estratégicos como Institutos de manejo para que nos puedan derivar choferes con experiencia, valores y predisposición para el puesto, además realizar la evaluación psicológica, la evaluación de manejo, la evaluación médica y la entrevista final, filtros que nos permitirán seleccionar al personal idóneo y disminuir los índices de rotación del personal chofer en la empresa de transportes TAC.

Presupuesto De La Estrategia De Selección De Personal Por Competencia

Presupuesto de la Primera Etapa				
Etapa 1	Actividad	Descripción	Mes	Sueldo del colaborador
Elaboración del proceso de Perfil de puesto	Reunión con la asistente de administración	Capacitar y familiarizar la técnica de recolección de datos y entrevista para elaborar los formatos	Abril	1200
Total				S/. 1.200,00

Presupuesto de la Segunda Etapa				
Etapa 2	Actividad	Descripción	Mes	Sueldo del colaborador
Elaboración del proceso de Selección de Personal	Reunión con la asistente de administración	Enseñar las etapas del proceso de selección	Abril	1200
	Reclutamiento	-Publicar las vacantes a través de las redes sociales y socios estratégicos. -Recepcionar CV -Seleccionar a los que cumple con el perfil.		
	Evaluación Psicológica	Contratar a un profesional para realizar la evaluación psicológica	Mayo	800
	Evaluación Medica	Contratar los servicios de una clínica ocupacional para la evaluación medica	Mayo	1300
Total				S/. 3.300,00

Costo de la Estrategia	
Etapas	Costo por Etapa
Etapa 1	S/. 1.200,00
Etapa 2	S/. 3.300,00
Total	S/. 4.500,00

Conclusiones Parciales

- La fundamentación de la estrategia de Selección de personal está basada en la teoría Alicia Martha Alles.
- La estrategia está elaborada en dos etapas cuya estructura se muestra, primero en la elaboración del procedimiento de perfiles de puesto por competencias (actualizando los documentos administrativos como el MOF, ROF, manual de puestos y organigrama, para conocer las verdaderas funciones y responsabilidades que tienen los choferes, además se llenarán los formatos correspondientes para elaborar los perfiles de puesto de acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización, designando indicadores de rendimiento a cada puesto de trabajo), la segunda etapa elaborar el procedimiento de selección de personal, con sus etapas correspondientes; reclutamiento a través de las redes sociales y socios estratégicos como Institutos de manejo para que nos puedan derivar choferes con experiencia, valores y predisposición para el puesto, además realizar la evaluación psicológica, la evaluación de manejo, la evaluación médica y la entrevista final.

TERCERA PARTE: VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO 5. VALORACIÓN Y CORROBORACIÓN DE LOS RESULTADOS

Introducción

En el presente capítulo se describe la validación de la estrategia por el juicio de experto, así mismo la confiabilidad y la validez del instrumento aplicado.

5.1.1 Valoración de los resultados

Se seleccionaron 3 expertos teniendo en cuenta ciertos criterios como:

- Experiencia profesional en gestión de personas
- Grado Académico de magister o doctor
- Experiencia Administrativa en Universidades

Para el análisis de resultados de la valoración del juicio de expertos de la estrategia de selección de personal se consideraron los siguientes criterios:

- 5.- Muy adecuada
- 4.- Bastante adecuada
- 3.- Adecuada
- 2.- Poco adecuada
- 1.- No adecuada

CALIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA POR PARTE DE LOS EXPERTOS			
Pregunta	Experto N°1	Experto N°2	Experto N°3
N°01	5	4	4
N°02	4	5	5
N°03	5	4	5
N°04	4	5	5
N°05	5	4	5
N°06	4	5	5
N°07	5	5	5
N°08	5	5	5
Puntaje Total	37	37	39

- Los expertos cuando hicieron referencia a la novedad científica expresaron que era adecuada.
- Los expertos cuando hicieron referencia a la pertinencia de los fundamentos teóricos de la estrategia de Selección de Personal expresaron que era muy adecuada.
- Los expertos cuando hicieron referencia al nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en la estrategia expresaron que era muy adecuada.
- Los expertos cuando hicieron referencia a la correspondencia entre la teoría desarrollada y el aporte práctico expresaron que era muy adecuada.
- Los expertos cuando hicieron referencia a la claridad en la finalidad de cada una de las acciones de la estrategia expresaron que era muy adecuada.
- Los expertos cuando hicieron referencia a la posibilidad de aplicarse la estrategia expresaron que era muy adecuada.

- Los expertos cuando hicieron referencia a la concepción general de la estrategia de acuerdo a sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso formativo, expresaron que era muy adecuada
- Los expertos cuando hicieron referencia a la significación práctica expresaron que era muy adecuada.

Corroboración estadística de las transformaciones logradas

Validez de Contenido

Se realizó a través de la técnica juicio de expertos donde 3 especialistas en los procesos de gestión del talento humano, analizaron el cuestionario llegando a la conclusión que solo deberían modificar la redacción del algunos ítem con la finalidad de que los evaluados puedan comprender mejor.

Confiabilidad

Para conocer la confiabilidad del instrumento se procedió a realizar un análisis en el programa estadístico SPSS teniendo los siguientes resultados.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,890	33

Estadísticas de total de elemento

Dimensiones	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
- Atracción, Selección e Inducción de Personal	,854
-Motivación e Incentivos	,901
-Vida Familiar – Trabajo	,914

En la tabla estadística de fiabilidad se indica que existe una ALTA Confiabilidad de los datos obtenidos en el cuestionario aplicado.

5.1.1 Ejemplificación parcial del aporte práctico

La aplicación parcial de la estrategia se inició en el mes de marzo del presente año, realizando las siguientes actividades que pertenece a la primera etapa **Elaboración del proceso de elaboración de perfiles de puesto (Ver anexo)**.

- Se realizó una reunión con el gerente general y el administrador para seleccionar las competencias generales que debe tener todos los colaboradores de la empresa de Transportes TAC
- Se actualizó los perfiles de puestos
- Se realizó la misión
- Se realizó la visión
- Se realizaron formatos para elaborar los perfiles de puestos.

Para la segunda etapa **proceso de selección de personal**, ya se está elaborando el procedimiento. (Ver anexo).

Se puede apreciar que la estrategia tiene un impacto positivo en cuando a la disminución de la rotación de personal y la implementación de los procesos de la selección de personal.

Conclusiones Parciales

- La valoración de la estrategia a través del método de juicio de experto, con la ayuda de 3 especialistas, manifestaron la pertinencia de la estrategia.
- La realización del análisis de fiabilidad del instrumento de gestión del talento humano, con la formula Alfa de Cronbach, teniendo una alta confiabilidad.
- Se aplicó la ejemplificación parcial del aporte práctico.

CONCLUSIONES GENERALES

- La fundamentación epistemológica del proceso de selección de personal y su dinámica posibilitaron sistematizar las teorías y categorías principales del proceso; así como evidenciar las diferentes alternativas metodológicas que se han venido utilizando para la disminución de la rotación del talento humano en los diferentes ámbitos empresariales.
- El análisis tendencial del proceso de selección de personal por competencia y como ha ido evolucionando en el tiempo, destacando los primeros aportes sobre la temática en los años 1900 antes de la primera guerra mundial y hasta el día de hoy sigue evolucionando de acuerdo a las propias particularidades empresariales.
- La aplicación del instrumento para diagnosticar el estado actual del campo de acción, utilizando un instrumento que cumple con la validación y confiabilidad que requiere un estudio de investigación, permitiendo conocer la rotación de personal.
- Evidenciándose los niveles de rotación se concluye que la selección de personal actual no está siendo efectiva, por ello planteamos una propuesta para la disminución de la rotación de personal a través de la estrategia de selección de personal por competencia.
- A partir de dicho diagnóstico se elaboró la estrategia de selección de personal por competencia con la teoría de la autora Alicia Martha Alles, así mismo su instrumentación y presupuesto.
- La validación de la estrategia de selección de personal por competencia se realizó con la técnica de juicio de experto, teniendo como referencia 3 especialistas en Gestión del Talento Humano y en los procesos de selección de

personal manifestaron la pertinencia y aceptación en los procesos dinámicos que se propone con la estrategia elaborada.

RECOMENDACIONES

- A pesar de los altos índices de rotación, la empresa de transportes TAC es atractiva para el mercado laboral.
- Las principales causas de renuncia son por motivos personales, precisando que desean tener más tiempo con la familia, por ello al implementar la estrategia de selección de personal por competencia es necesario realizar actividades de integración familiar para fortalecer el vínculo laboral y la identificación de los choferes con la empresa.
- Aplicar la estrategia en la empresa de transportes TAC, para lo cual la administradora debe gestionar ante la gerencia general la aprobación del presupuesto y la autorización de la ejecución de todas las etapas de la estrategia de selección de personal por competencia.
- Difundir en toda la empresa la aplicación de la estrategia de selección de personal por competencia y el beneficio que generará a la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2010). *Construyendo Talento*, Granica. Buenos Aires, 2010.

Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano*. Granica, Buenos Aires, 2008.

Arrobo, W. (2013). *Modelo de gestión del talento humano por competencias de la empresa Cimpexa S.A.* Tesis para optar el título profesional. Universidad Tecnológica Equinocial. Ecuador.

Alles, M (2005). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos aires: Granica.

Alles, M (2005). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica

Álvarez, M; Arocha, D; Ortiz, M; & Morales, S. (2011). *Coaching, Motivación y Retención de Personal*. Tesis para optar el Título de Psicóloga. Pontificia Universidad Javeriana. Colombia.

Arias, F. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. Ed.Trillas. p.410

Bernárdez, L. (2009) *Desempeño Humano: Manual de Consultoría*. Vol 1, Bloomington: AuthorHouse.

Barre, D. (2014). *Estudio sobre la satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal de Auxiliares de Punto de Venta y de Servicios Generales de las Pharmacy's del Norte de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo de Enero– Agosto 2013*. Tesis para optar el título de Psicólogo Industrial. Universidad de Guayaquil. Ecuador.

Broggi, A. (2010). *Metodología para la mejor administración de los recursos humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración*. Tesis para optar el grado de maestro en Administración de Negocios. Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aire. Argentina.

- Burgos, C. (2013). La organización del capital humano como activo intangible. Tesis para optar el grado de Doctor en Dirección de Empresas. Universidad de Alcalá. España.
- Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas pensamiento y gestión. *Revista de la División de Ciencias Administrativas*, (16), 158-176.
- Cantú, L. (2006). *Factores que se aplican para la atracción y fidelización de personal en organizaciones grandes de manufactura del Estado de Nuevo León*. Recuperado de: <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020154696.pdf>
- Castilla, A. (2013). Optimización del talento en las organizaciones: Gestión por expectativas. Tesis para optar el grado de Doctor en Psicología. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5° ed, Colombia, McGraw-Hill. 699p.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 8° ed, Colombia, McGraw-Hill. 500p.
- Chiavenato, I (2002). *Gestión de Talento Humano*. 5ª edición. México: Editorial.Mc. Graw Hill, 2002.Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talentohumano.Html>.
- Conrado; Petisco; & Sánchez, M. (2013), *Nuevas tendencias en la fidelización y mejora del talento profesional y directivo*, Madrid, España. Tomado el 14 de agosto del 2013, disponible en: <http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-12007/nuevas-tendencias-en-la-retencion-y-mejora-del-talento-profesional-y-directivo>. España
- Cuevas, J. (2011). Objetivos y actividades de la gestión del talento humano. Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talentohumano.Html>
- De León, E. (2013). Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu. Tesis para optar el título de Psicólogo Industrial/Organizacional. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Domínguez, R; & Sánchez, F. (2013). Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. – Planta Trujillo 2013. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego. Perú.

ENCOLOMBIA.COM. Funciones del Departamento de Gestión Humana.

Disponibile en: <http://www.encolombia.com/economia/RecursosHumanos/Funcionesdeldepartamentodegestionhumana.htm>

Espinoza, E. (2013). *Rotación de personal en una empresa de retail de*

Arequipa en el periodo enero septiembre del año 2012. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional de San Agustín. Perú. Obtenido el 02-08-2013, disponible

en: <http://share.pdfonline.com/0dbcb62f9c57469ba653f800bbc2552f/TESIS%20ELIZABETH%20ESPINOZA%20Y.%20IMPRIMIR%20BACKAP.htm>

[Figuroa, H. \(2014\). Estrategias de atracción y retención del talento humano](#)

[en la industrial minera colombiana. Rev. Cerromatoso. Artículo tipo 3. Revisión.](#)

García, C. (2012). Estudio de la relación entre el *engagement* y la rotación

de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa - Enríquez, Veracruz, México. Tesis para optar el grado de maestro en Ciencias Administrativas. Universidad Veracruzana. Mexico.

Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión

sobre su efectividad y alcances. Revista Universidad EAFIT, vol. 45, núm. 156, octubre-diciembre, 2009, pp. 45-72. Universidad EAFIT. Medellín, Colombia.

Gonzalo, J. (2007). Diseño de un modelo de gestión por competencias según

el método de incidentes críticos aplicados a puesto operativo y de coordinación. Tesis para optar el título de Ingeniero Empresarial. Escuela Politécnica Nacional. Ecuador.

Haro, M. (2014). La rotación del personal y su relación con el desempeño

laboral en la cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre LTDA. Agencia Ambato. Tesis para optar el título de Ingeniera de Empresas. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

- Hernández, A. (2002). "Reclutamiento y Selección de Personal", División de estudios de Posgrados e investigación. Disponible en: http://www.depi.itchihuahua.edu.mx/mirror/itch/academic/maestriaadmon/cursoarh/tomo1/ppt/empresa_x_rec_y_seleccion.ppt
- Hernández, M. (2007). Las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos en la organización de Mar del Plata. Tesis para optar el grado de maestro en Administración de Negocios. Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina.
- Herrera, H. (2008). *Elementos que inciden en la rotación de personal de una organización de autoservicio*. Tesis de licenciatura. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México. Obtenido el 02-08-2013, disponible en: <http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/1067/1/ELEMENTOSQUEINCIDENENLAROTACIONDEPERSONALDEUNAORGANIZACIONDEAUTOSERVICIO.pdf>
- Jaramillo, J & Aponte, J. (2013). Papel de gestión humana frente a la flexibilidad salarial en organizaciones salariales. Tesis para optar el grado de maestro en Gerencia del Talento Humano. Universidad de Manizales. Colombia.
- Jovell, A. (2007). Liderazgo Afectivo. Barcelona. 2007.
- López, J. (2004). La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad. Tesis para optar el grado de maestro en ciencias, con especialidad en Administración. Instituto Politécnico Nacional. Mexico.
- López, C & Torres, L. (2008). *Propuesta de Gestión del Desarrollo Humano en la empresa nacional de Confecciones de la Ciudad de Pereira*. Tesis para optar el título profesional. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Loyola R. (2014). *Diseño De Un Plan Para Disminuir La Rotación De Vendedoras En Una Empresa De Retail*. Tesis para optar el título profesional. Universidad de Chile.
- Malqui, G. (2015). *Optimización del Proceso de Selección e Implementación de*

Metodología Técnica para la Selección de Personal Operativo en una Planta de Confecciones de Tejido de Punto para Incrementar la Productividad. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industria. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú.

Mendizabal, A; & Luna, M. (2014). La rotación del personal operativo en una empresa de seguridad, y los factores que influyen en la retención del talento humano. Tesis para optar el título de Licenciada en Psicología. Universidad San Carlos. Guatemala.

Millán, G. (2006). *Rotación de personal.* Trabajo de investigación. Universidad autónoma metropolitana. México. Obtenido el 06-08-2013, disponible en: <http://148.206.53.231/UAMI13478.PDF>.

Moran, M. (2010). Estrategias para reducir el índice de rotación de personal en una empresa de plásticos. Tesis para optar el título profesional de Administrador de Empresas. Universidad de San Carlos. Guatemala.

MTPE. (2015). *Anuario Estadístico Sectorial del Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo.* Lima. Perú

MTPE. (2016). *Anuario Estadístico Sectorial del Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo.* Lima. Perú

MTPE. (2015). *Anuario Estadístico Sectorial del Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo.* Lima. Perú

MTPE. (2014). *Anuario Estadístico Sectorial del Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo.* Lima. Perú

Pérez, F. (2013). Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo. Tesis para optar título de Licenciado en Administrador de Empresas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú.

Prieto, P. (2013). Modelo de Gestión del talento humano como estrategia para fidelización del personal. Tesis para optar título de especialista en Gestión del talento humano y la productividad. Universidad de Medellín. Colombia.

Quintanilla, I. (2002). *Empresas y personas: Gestión del conocimiento y capital humano*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Quispe, S. (2014). Rotación de personal: Predicción con modelo de regresión logística multinivel. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Estadística. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.

Reyes, A. 2002. Administración de personal. 2° Volumen, México, Editorial Limusa. 242p.

Robbins, S. (2000). Administración. (6ta. Edición). México: Editorial Pearson.

Robbins, S. (2000). Administración. (6ta. Edición). México: Editorial Pearson.

SUMANAR - RRHH. La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos. Capítulo. Disponible en: <http://www.sumanar.com.ar/files/MaterialLectura/39.pdf>

Rosales, P (2012). *Uso del test de aptitudes mecánicas de Mac Quarrie en la selección de personal para mejorar la productividad*. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Ingeniería Industrial. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú.

Ugarteburu, J; Cerrato, J & Ibarretxe, R. (2008). Transformando el conflicto trabajo/ familia en interacción y conciliación trabajo/familia. Rev. Lan Harremanak. Universidad de País Vasco. 2008.

Valencia, J. (2007). Administración Moderna de Personal. 7° ed, Argentina, Thomson. 700p

ANEXOS

- Instrumento de Recolección de Datos
- Matriz de consistencia
- Validación por juicios de expertos

1^{ERA} ETAPA: PROCESO DE ELABORACIÓN DE PERFIL DE PUESTO

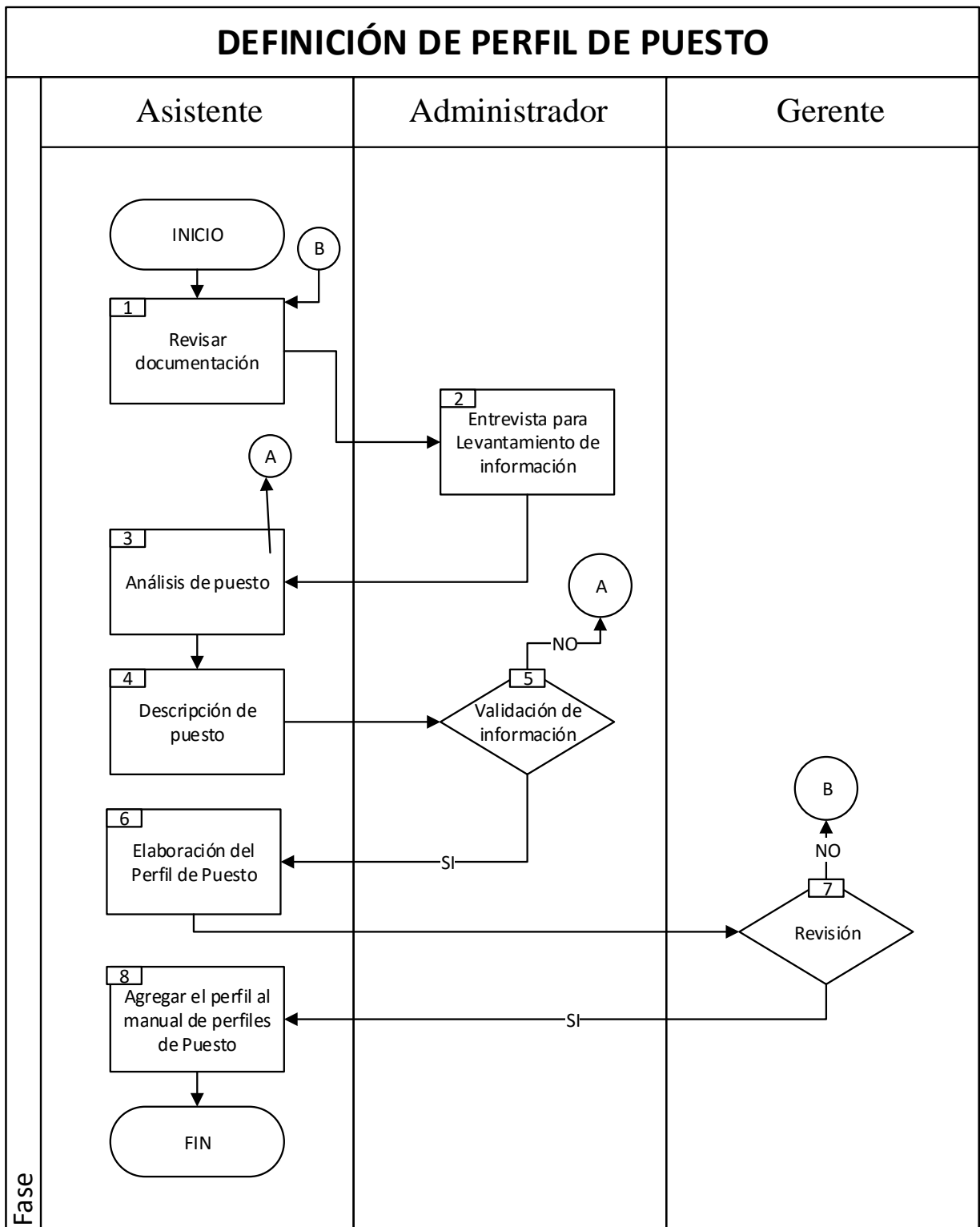
1. Objetivo	Este procedimiento documenta las actividades para elaborar el perfil de puesto de trabajo.
2. Alcance	Desde la revisión de documentación hasta incluir el perfil en el manual de perfiles de puesto.
3. Referencias normativas	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento General de la empresa • Manual de Organización y Funciones (MOF) • Reglamento de Organización y Funciones (ROF) • Organigrama
4. Definiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de puesto: Es el proceso que consiste en observar y verificar cuales son las responsabilidades de la posición. • Descripción de puesto: Es el documento que describe la visión, misión, relaciones y funciones de la posición. • Perfiles de puesto: Es el documento que describe los requisitos, las competencias técnicas y blandas que exige las actividades del puesto. • Frecuencia: Regularidad con que se realiza la función. • Consecuencia de Error o no aplicación de la función: Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o la existencia de un error en la ejecución de la función. • Complejidad de la Función: Relacionado al grado de dificultad, esfuerzo y complejidad (intelectual o física) que implica ejecutar la función.
5. Criterios	El perfil de puesto debe tener relación con las exigencias de la posición, así mismo debe contar con la aprobación del Gerente General.
6. Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Área de Administración
7. Requisitos del Producto: Perfil de puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistar al responsable del puesto. • Análisis de documento. • Análisis de necesidades de Puesto.
<p>8. Descripción de actividades: El procedimiento para elaborar el perfil de puesto es el siguiente:</p> <p>8.1 Descripción textual.</p> <p>8.1.1 Denominación de la etapa: Perfil de Puesto</p>	

ACTIVIDADES A SEGUIR - PERFIL DE PUESTO

Este procedimiento permite tener una organización y una secuencia lógica de cada actividad que debe realizar, además nos indica que colaborador es responsable de cada actividad con la finalidad de cumplir con producto esperado que es elaborar el perfil de puesto.

N°	Actividad	Responsable
1	Revisar documentación: Se revisa el MOF, Organigrama para conocer la naturaleza de la posición.	Asistente del administrador
2	Entrevista para el Levantamiento de Información Se realiza una serie de preguntas al responsable del puesto, con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información, en relación al puesto.	Administrador
3	Análisis de puesto: Consiste en observar y verificar cuales son las responsabilidades de la posición.	Asistente del administrador
4	Descriptivo de puesto: Es el documento donde se describe lo observado en el análisis de puesto, así mismo la visión, misión, relaciones y funciones de la posición.	Asistente del administrador
5	Validación de información: Se entrega el descriptivo de puesto al Jefe de área para su visto bueno. Si el administrador aprueba el descriptivo de puesto pasamos a la etapa 6, sino pasamos a la etapa 3.	Administrador
6	Elaboración del perfil de puesto: Se describe los requisitos, las competencias técnicas y blandas que exige las actividades del puesto.	Asistente del administrador
7	Validación del perfil: Se entrega al Gerente General el perfil para su revisión y aprobación del perfil de puesto. Si el Gerente aprueba el perfil pasamos al punto 8, si desaprueba pasamos a la etapa 6.	Gerente General
8	Agregar el perfil al manual de perfiles de puesto: Se incluye el nuevo perfil al manual de perfiles de puesto.	Asistente del administrador
9	Fin del proceso de Perfiles de Puesto.	

Se elaboró el Flujograma



IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS QUE DEBEN TENER LOS CHOFERES

Este formato nos va permitir tener una alineación de 4 aspectos importantes dentro de la gestión del talento humano, porque nos va permitir reflexionar si es que las competencias organizacionales que tenga el chofer le permitirá alcanzar sus objetivos, y si esos objetivos le ayudan a cumplir con la misión de la empresa, y si la misión de la empresa ayuda a conseguir la visión de la organización. (Competencias Organizacionales + Objetivos + Misión = Visión)

Empresa	Visión	Misión	Valores
Empresa de Transportes TAC	Al 2023, Transportes TAC SAC será una de las empresas de transporte de carga por carretera mejor posicionadas en el nororiente del país, contando también con servicios de logística altamente confiables y seguros que nos permitan ampliar y fidelizar nuestra cartera de clientes.	Somos una empresa comprometida con el desarrollo de soluciones innovadoras en transporte empresarial de carga pesada por carretera y experiencia en logística fluvial con el propósito de brindar un servicio de calidad y confiabilidad a empresas especializadas en producción y logística, diferenciándonos por nuestra integridad y responsabilidad en el trabajo que realizamos.	Compromiso Confiabilidad Calidad de Trabajo Integridad Responsabilidad
Competencias Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Orden y Calidad - Integridad 		

ANÁLISIS DE PUESTO

Este formato nos va permitir conocer las características y que es lo que demanda un puesto de trabajo: ¿Qué es lo que hace un chofer? ¿Cómo lo hace? ¿Qué conocimientos técnicos necesita para hacer mejor su trabajo? ¿Qué maquina o equipos necesita para hacer mejor su trabajo? Para luego de conocer todas sus características y crear el perfil de puesto.

Datos del Informante
Apellidos y nombre:
Puesto actual:
Antigüedad en el puesto:
Puestos desempeñados anteriormente:
Nivel de estudios académicos:
Formación requerida para un normal desempeño puesto:
Experiencia requerida en el mismo ámbito de la actividad:

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA DEL PUESTO
¿Qué requisitos académicos debe tener la persona para que tenga un buen desempeño laboral?
Secundaria Completa
¿Qué conocimientos adicionales de su formación académica debe tener la persona para que tenga un buen desempeño laboral?
- Mecánica Automotriz - Electricidad - Conocimientos sobre las leyes de transito
¿Qué programas de ofimática debe dominar la persona para que tenga un buen desempeño laboral?
No es necesario para el puesto
¿Cuántos años de experiencia laboral debe tener la persona para que tenga un buen desempeño?
7 años mínimo en puestos similares
¿Cuáles son las funciones que demanda el puesto de trabajo?
- Revisar y verificar el estado del vehículo antes de partir al inicio y también al llegar a su destino. - Controlar la carga designada. - Trasladar la mercadería asignada efectivamente. - Inspeccionar e informar el estado actual de la unidad vehicular otorgada. - Reportar su ubicación constantemente.
¿Necesita algún material/instrumento/maquina o Software para realizar las actividades?
- Camión en buen estado - Licencia de Conducir Clase A Categoría IIIb o IIIc.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Este formato nos va ayudar a conocer cuáles son las funciones que tiene un chofer de la empresa de transportes TAC, para luego asignarles valores a los 3 factores de una función (Con qué frecuencia hace esa función, cual es la consecuencia de error y que tan complejo es realizar esa función) para luego analizar con que áreas internas o externas de la empresa coordina el chofer.

Identificación Del Puesto							
Nombre del puesto	Conductor Profesional						
Departamento	Área de Conductores						
Puesto que Reporta	Gerente General						
Puesto que Supervisa:	Asistente del administrador						
Funciones				F	CE	COM	Total
Revisar y verificar el estado del vehículo antes de partir al inicio y también al llegar a su destino.				5	5	3	20
Controlar la carga designada.				5	5	1	10
Trasladar la mercadería asignada efectivamente.				5	5	2	15
Inspeccionar e informar el estado actual de la unidad vehicular otorgada.				5	4	3	17
Reportar su ubicación actual.				5	5	1	10
Coordinaciones principales							
Coordinaciones Internas							
- Administración							
- Gerencia General							
Coordinaciones Externas							
- Clientes de la empresa TAC							

Tabla de Factores

Los factores y escala de puntaje que se presentan a continuación, sirven para puntuar cada una de las funciones del puesto y obtener las **FUNCIONES ESENCIALES**; las mismas que son aquéllas 4 con mayor puntaje.

Abreviación	Conceptos	Intervención
F	Frecuencia o regularidad con que se realiza la función	¿Con que frecuencia se realizan las funciones?, ¿Comúnmente, cada cuánto tiempo se realiza dicha función?
CE	Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o la existencia de un error en la ejecución de la función.	¿Qué tan graves pueden ser las consecuencias por cometer error o no ejecutar la función? ¿Cuál es el grado de impacto en la organización?, ¿El error repercute a toda la organización, a las áreas, a puestos o a uno mismo?
COM	Relacionado al grado de dificultad, esfuerzo y complejidad (intelectual o física) que implica ejecutar la función.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad?, ¿Requiere el desempeño de esta función un elevado grado de conocimientos y destrezas?

Tabla de Asignación de Puntaje

Grado	Frecuencia	Consecuencia de Error	Complejidad
5	Todos los días (Diario)	Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimientos, habilidades.
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo, conocimientos, habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo, conocimientos, habilidades.
2	Al menos una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo, conocimientos, habilidades.
1	(Bimestral, Trimestral, Semestral, Anual)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en resultados o actividades.	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo, conocimientos o habilidades.

MISIÓN DEL PUESTO

Este formato nos va ayudar a conocer quién es el jefe directo de un chofer en la empresa de transportes TAC, además cuales son las cuatros funciones de un chofer, así mismo elaborar la misión de puestos y cuáles son las competencias que debe tener el chofer para que su desempeño sea optimo y alcance los resultados esperados.

Nombre del puesto: Conductor Profesional		
Departamento: Conductor		
Puesto que Reporta: Gerente General		
Las 4 funciones esenciales	Misión	Competencias
Revisar y verificar el estado del vehículo antes de partir al inicio y también al llegar a su destino	Trasladar y cuidar de la mercadería asignada para su carga y descarga en los puntos de origen y destino acordados previamente, así como el mantenimiento de la unidad vehicular, además debe elaborar los procesos de liquidación de cobros y gastos respectivos a cada viaje realizado.	Dinamismo - Energía Iniciativa - Autonomía Orientación al cliente Responsabilidad
Inspeccionar e informar el estado actual de la unidad vehicular otorgada		
Trasladar la mercadería asignada efectivamente		
Controlar la carga designada.		

PERFIL DE PUESTO

Este formato nos permite conocer en qué grado de competencia debería estar el chofer para que ocupe el cargo, además este formato nos permite realizar la evaluación curricular, el reclutamiento y la entrevista personal.

Después de haber realizado los formatos anteriores, este formato principalmente permite consolidar información importante del puesto de trabajo como son (la misión del puesto, las funciones principales, las competencias del puesto y los requisitos) información que nos ayudará para el momento de realizar la selección de personal y la evaluación de desempeño.

Nombre del Puesto: Conductor Profesional				
Reporta: Gerente General				
Supervisa: Asistente del administrador				
Requisitos del puesto:				
<ul style="list-style-type: none"> - Secundaria Completa - Licencia de Conducir Clase A Categoría IIIb o IIIc - Sexo Masculino - Mayor de 28 años 				
Competencias del Puesto	A	B	C	D
- Dinamismo - Energía		x		
- Iniciativa-Autonomía		x		
- Orientación al cliente	x			
- Responsabilidad		x		
Funciones Esenciales				
Revisar y verificar el estado del vehículo antes de partir al inicio y también al llegar a su destino.				
Controlar la carga designada.				
Trasladar la mercadería asignada efectivamente.				
Inspeccionar e informar el estado actual de la unidad vehicular otorgada.				
Reportar su ubicación actual.				

2^{da} ETAPA: PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Este procedimiento permite tener una organización y una secuencia lógica de cada actividad que debe realizar, además nos indica que colaborador es responsable de cada actividad con la finalidad de cumplir con el producto esperado, que es hacer una selección de personal efectiva, así mismo este proceso aporta a la mejora de selección de personal de la empresa de transportes TAC, porque se realizará una evaluación exhaustiva de cada candidato con el objetivo de seleccionar a la persona idónea que requiere el puesto de chofer.

1. Objetivo	Este procedimiento documenta las actividades para realizar la selección del personal de choferes.
2. Alcance	Desde la identificación de necesidades hasta el informe final.
3. Referencias normativas	<ul style="list-style-type: none">• Reglamento General de la empresa• Perfil de Puesto• Manual de Organización y Funciones.• Reglamento de Organización y Funciones.• Manual de perfiles de puestos• Plan Operativo• Organigrama
4. Definiciones	<ul style="list-style-type: none">• Selección: Elección de una o varias personas entre un conjunto por un determinado criterio o motivo.• Competencias blandas: Son características que tienen relación con la parte emocional, aptitudes, rasgos de personalidad y valores de una persona.• Competencias duras: Son características que tienen relación con la parte cognitiva de una persona.• Evaluación Psicológica: Es el proceso donde se evalúa los rasgos de personalidad de un candidato.• Evaluación Técnicas: Es el proceso donde se evalúa aspectos técnicos y cognitivos de un candidato.• Entrevista: Reunión de dos o más personas para conocer las competencias laborales de una persona.
5. Criterios	El personal seleccionado debe cumplir con los requisitos del perfil de puesto.
6. Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Área de Administración

7. Requisitos del Producto: Personal seleccionado.	<ul style="list-style-type: none"> - El postulante que no obtenga el puntaje establecido en la etapa que se encuentra será automáticamente eliminado del concurso. - Las etapas del proceso son eliminatorias.
8. Descripción de actividades: El procedimiento para la selección del personal de choferes es el siguiente: 8.1 Descripción textual. 8.1.1 Denominación de la etapa: Selección del Personal Chofer	

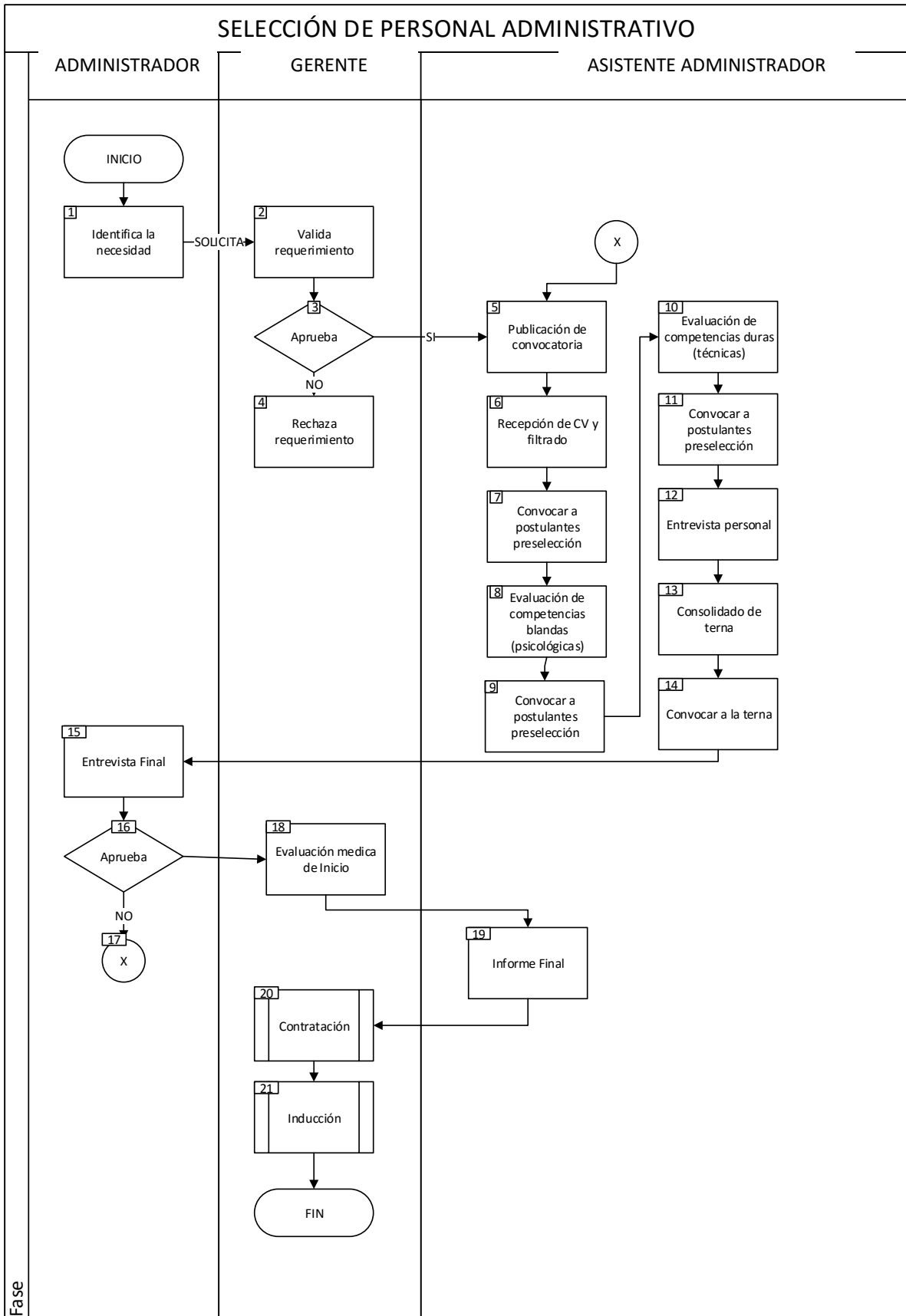
ACTIVIDADES A SEGUIR - SELECCIÓN DE PERSONAL CHOFER

Este procedimiento permite tener una organización y una secuencia lógica de cada actividad que debe realizar, además nos indica que colaborador es responsable de cada actividad con la finalidad de cumplir con el producto esperado que es hacer una selección de personal efectiva.

N°	Actividad	Responsable
1	Identificación de necesidad de contratación: El jefe de área solicita contratar a un personal según las necesidades del área.	Administrador
2	Valida el requerimiento: Verifica el organigrama, plan operativo, acuerdo, renuncias y rotaciones; si aprueba pasa a la etapa 4 sino aprueba pasa a la etapa 3.	Gerente
3	Aprueba: Si aprueba pasa a la etapa 5, sino pasa a la etapa 4.	
4	Rechaza el requerimiento: Si la solicitud no está acorde con la demanda y el plan operativo se rechaza el requerimiento.	
5	Publicación de convocatoria: Revisa el manual de perfiles de puestos y publica la convocatoria según requisitos del puesto.	Asistente del área de Administración
6	Recepción de CV y filtrado: Verifica que los postulantes cumplan con el perfil requerido e inicia el filtrado de candidatos.	
7	Convocar a los postulantes preseleccionados: Se cita a los candidatos que aprobaron la evaluación de CV's.	
8	Evaluación de competencias blandas: Se cita al postulante para realizar una evaluación psicológica según el perfil de puesto.	

9	Convocar a los postulantes preseleccionados: Procesa la información, filtra a los preseleccionados y convoca a los candidatos aptos.	
10	Evaluación de competencias duras: Se realiza una evaluación técnica según la complejidad de las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.	Administrador
11	Convocar a los postulantes preseleccionados: Procesa la información, filtra a los preseleccionados y convoca a los candidatos aptos.	Asistente del área de Administración
12	Entrevista Personal: Se realiza una entrevista para validar y corroborar las competencias del postulante.	Administrador
13	Consolidado de Terna: Selecciona a los candidatos que presentan mayores calificaciones.	Administrador
14	Convocar a los postulantes preseleccionados: Procesa la información, filtra a los preseleccionados y convoca a los candidatos aptos.	Asistente del área de Administración
15	Entrevista Final: El jefe de área entrevista a la terna para corroborar si los postulantes cumple con el perfil requerido y seleccionar al personal idóneo.	Gerente General
16	Aprueba: Si aprueba algún candidato pasamos a la etapa 18, sino pasamos a la etapa 17.	
17	Desaprueba: Regresamos a la etapa 5 publicación de convocatoria-	
18	Evaluación médica de ingreso: Convoca al postulante que cumple con el perfil.	Empresa Contratada
19	Informe Final: Se procesa la información general y se emite un informe final.	Asistente del área de Administración
20	Contratación: Convoca a los choferes para su firma de contrato.	
21	Proceso de inducción: Convoca a los choferes para capacitarlos.	

Se elaboró el flujograma



FICHA PERSONAL

I.DATOS PERSONALES

Nombre:	Apellidos:
Lugar de Nacimiento:	
Fecha Nacimiento:	DNI:
Estado Civil:	
Domicilio actual:	
Distrito	Provincia:
Departamento	
Teléfono de casa:	Celular:
Correo electrónico:	

II.DATOS FAMILIARES (personas que dependen de ti económicamente)

Nombres y apellidos	Parentesco	Edad	Fecha de Nacimiento

III. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA

Nivel Superior:		
Profesión		
Grado Académico:		
Estudios de Especialidad U Otros:		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
Idioma:		
Básico ()	Intermedio ()	Avanzado ()
TIC o Computación :		
Básico ()	Intermedio ()	Avanzado ()

IV.EXPERIENCIA LABORAL

Cargo Desempeñado	Empresa	Periodo	
		Inicio	Termino

V.REFERENCIA PERSONALES

Nombre y Apellidos	Cargo	Empresa	Teléfono

VI.INFORMACIÓN ADICIONAL

--

VII.PRETENCIONES SALARIALES:

--

ACTA DE CALIFICACIÓN

EVALUACIÓN DE CURRICULUM VITAE			
N°	Apellidos y Nombres	Cargo	Condición
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Responsable de la Evaluación	Apellidos y Nombres	Firma
	-	

Leyenda

Apto: Cumple con los requisitos
--

No apto: No cumple con los requisitos
--

GUÍA DE ENTREVISTA

Postulante:	
Fecha:	Hora:

Esta guía de entrevista nos puede ayudar a mejorar la selección de personal porque nos permite realizar una entrevista estructurada, nos da unas pautas para con el objetivo de ir conociendo un poco más del candidato como: sus áreas de trabajo, personal, sus creencias y sus experiencia laboral, así mismo le permite al evaluador poder colocarle un puntaje según su criterio de evaluación.

1. Experiencia Profesional y Perspectivas de Trabajo

Describe su trayectoria profesional

¿Qué significa para usted hacer un buen trabajo?

¿Qué opinión le merece la frase “El cliente siempre tiene la razón”?

¿Cuánto tiempo se ausentaba de su familia o de la ciudad por motivo de trabajo?

¿Su familia que opina de que usted se va ausentar entre 10 o 20 días por motivo de trabajo?

2. Describa una empresa ideal

¿Cuál ha sido su peor experiencia en un trabajo?

¿Cómo se ve dentro de cinco años?

3. Empresa y Actividad

¿Qué conoce de la empresa?

Describe la actividad cotidiana que visiona como chofer

¿Está dispuesto (a) a recibir entrenamiento continuo para ofrecer un servicio de calidad?

4 Competencias aptitudinales y actitudinales

En su criterio, ¿Qué capacidades posee para ser chofer de la empresa TAC?

¿Cuánto de viáticos le brindaban en sus anteriores trabajos?

¿Siempre utilizaba todo el viatico?

¿Qué grado de desarrollo personal busca en un empleo como éste?

¿Qué haría para trabajar con choferes que no son de su agrado?

¿Qué remuneración estima que debería cobrar por el cargo que le ofrecemos?

¿Cómo es un chofer que no tiene ética profesional?

N°	CRITERIOS	Grados				
		1	2	3	4	5
1	Experiencia profesional y perspectiva de trabajo					
2	Empresa y su actividad					
3	Competencias aptitudinales y actitudinales					
Total						

ENTREVISTA FINAL

Este formato ayuda a la persona que va realizar la entrevista final a la terna de candidatos preseleccionados tener un conocimiento previo de cuantos años de experiencia laboral tiene el candidato, cuanto es su puntaje en la evaluación de manejo, cual es la opinión de la evaluación psicológica, cuáles son sus antecedentes como trabajador y como ciudadano, para que luego le coloque un puntaje de la entrevista final y quede seleccionado la persona que ocupa el primer puesto del cuadro de méritos.

ENTREVISTA FINAL							
N°	Apellidos y Nombres	Experiencia Laboral	Evaluación Técnica	Evaluación Psicológica	Evaluación Legal	Entrevista final	Total
1							
2							
3							
4							
5							
6							

Puntuación	Criterios
1	Malo
2	Regular
3	Bueno
4	Muy bueno

Responsable	Apellidos y Nombres	Firma
de la Entrevista	-	