



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.
Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

TEMA DE TESIS:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO
Y SELECCIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS
PARA LA EMPRESA ENETSA”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Presentado por
CRISTINA GUADALUPE VINZA CORONEL
MARÍA FERNANDA MOREIRA MACIAS

Guayaquil - Ecuador
2014

AGRADECIMIENTO

Por sobre todas cosas a Dios Todopoderoso por guiar e iluminar el sendero de mi vida y darme la fortaleza necesaria para lograr mis objetivos.

A mi compañero, amigo y esposo Víctor Anormaliza por su amor y apoyo incondicional en todo momento.

A la Escuela Superior Politécnica del Litoral y por su intermedio a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, especialmente a la Facultad de Postgrado.

Al Ing. Jaime Lozada por su orientación en el desarrollo de éste trabajo.

María Fernanda Moreira

DEDICATORIA

Con mucho orgullo dedico la realización de éste trabajo investigativo a las tres razones de mi vida: mi amado esposo Víctor Anormaliza y mis hijos: Mathías y Suri.

María Fernanda Moreira

AGRADECIMIENTO

Con sublime devoción a Dios, creador de todas las cosas, por cuidar cada pasó de mi vida por bendecirme y darme fortalezas para alcanzar mis metas.

A mi amado esposo por su infinito apoyo que lo abarca todo, por su confianza y su incondicional aliento cuando me ha visto flaquear.

A la facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, especialmente al departamento de Postgrados y a todos los miembros de la muy ilustre Escuela Superior Politécnica del Litoral.

A mi Director de tesis, Ing. Jaime Lozada por su acertada ayuda en el direccionamiento de mi trabajo. A todas las personas mencionadas mi agradecimiento y gratitud sean siempre con ellos.

Cristina Vinza Coronel

DEDICATORIA

A las bendiciones más grandes de mi vida, mis hijos Bryan y Jeampiere, quienes son mi fuerza y motivación constante de superación.

A mi esposo Paul Fong por su amor incondicional, su apoyo y su espera paciente, su confianza y fe en mí, lo que también me impulsa a ser mejor cada día.

A mi madre Laura por su singular apoyo, su carisma y su manera única por señalarme el camino del bien.

Cristina Vinza Coronel

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral".

Ma. Fernanda Moreira Macías

Cristina Guadalupe Vinza Coronel

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación de tesis está estructurada en cuatro capítulos, cada uno refleja los resultados de las etapas realizadas mediante el análisis del estudio.

Esta investigación es una palpable realidad de la incidencia de un mejoramiento en el proceso de reclutamiento y selección de la empresa E.N.E.T.S.A., y es fundamental resaltar los procesos de reclutamiento y selección basados en competencias que fue la base de nuestro trabajo.

En la primera parte se realiza una breve explicación del proyecto, donde se determina los antecedentes, el análisis del mercado industrial, información de otras empresas que intervienen en el mercado, la estructura orgánica de E.N.E.T.S.A., y la matriz Foda.

En la segunda parte se realizó la descripción del problema, los objetivos, la descripción total del proceso de reclutamiento y selección basado en competencias y las bases teóricas que sirvieron como antecedente para aplicar en la parte práctica en el recurrir de nuestro trabajo.

En la tercera parte exponemos el diseño metodológico por medio del cual desglosamos los pasos que seguimos por medio de la observación, las entrevistas, las encuestas y todo lo concerniente a los métodos de la investigación moderna.

En la cuarta parte desarrollamos y tabulamos las encuestas y se las representa en cuadros estadísticos para demostrar la incidencia de un buen proceso de reclutamiento y selección basado en competencias, con su respectiva interpretación, análisis y crítica, además de las repercusiones que lleva consigo el contratar al personal idóneo.

Como parte final de nuestra investigación damos a conocer las conclusiones y las recomendaciones que servirán para mejorar la situación de E.N.E.T.S.A, al momento de reclutar y seleccionar a sus empleados.

EXECUTIVE SUMMARY

This research thesis is divided into four chapters, each reflecting the results of the steps performed by analysis of the study.

This research is a reality of the impact of an improvement in the process of recruitment and selection company ENETSA, and is essential to highlight the processes of recruitment and selection based on skills that was the basis of our work.

In the first part a brief description of project, where the history and analysis of the industrial market, information from other companies involved in the market, the organizational structure of ENETSA, and the matrix is determined Foda is performed.

In the second part of the problem description was made, the objectives, the overall description of the recruitment and selection process based on skills and theoretical bases that served as background to apply in practice in the resort part of our work. In addition to descriptions of the concepts of technical terms used in this part.

In the third part we present the design methodology by which we break down the steps that we follow through observation, interviews, surveys and everything concerning the methods of modern research.

In the fourth part we develop and tabulate surveys and statistics shown in the pictures to show the impact of good recruitment and selection process based on competencies, with their respective interpretation, analysis and review, in addition to the impact that involves hiring suitable personnel.

As the final part of our investigation we present the conclusions and recommendations that will enhance the status of ENETSA, when recruiting and selecting employees.

INDICE GENERAL

	Pág.
PORTADA.....	1
AGRADECIMIENTO	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
DEDICATORIA	5
DECLARACIÓN EXPRESA.....	6
RESUMEN EJECUTIVO	7
EXECUTIVE SUMMARY	9
ÍNDICE GENERAL.....	11
ÍNDICE DE GRÁFICOS	14
ÍNDICE DE CUADROS.....	15
INTRODUCCIÓN	16
CAPÍTULO 1.....	18
1. LA INDUSTRIA DEL MERCADO DEL TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE EN EL ECUADOR	18
1.2 ANTECEDENTES	24
1.2.1 Descripción de la empresa	24
1.2.2 Historia	26
1.2.3 Misión, Visión, Políticas y Objetivos	28

1.2.4	Actividad productiva y de servicios.....	30
1.2.5	ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	33
1.2.6	DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE ENETSA OCUPADO EN EL SECTOR DE TRANSPORTE DE CARGA	34
1.2.7	ANÁLISIS DE LOS SUBSISTEMAS DE LA PROPUESTA (Situación actual).....	37
1.2.8	Situación organizacional.....	38
	CAPÍTULO 2.....	41
2.1	EL PROBLEMA	41
2.1.1	Objetivo general	43
2.1.2	Objetivos específicos	44
2.2	MARCO TEÓRICO.....	45
	CAPÍTULO 3.....	56
3.1	METODOLOGÍA.....	56
3.1.1	Recolección de información	57
3.1.2	Resultados de las encuestas realizadas a los choferes de ENETSA.....	62
	CAPÍTULO 4.....	75
4.1	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	75
4.1.1	Análisis de los resultados obtenidos de la investigación	75
4.1.2	Consideraciones iniciales.....	77
4.1.3	Definición de competencias.....	80

4.1.4	Competencias cardinales u organizacionales y sus grados	84
4.1.5	Relevamiento, Análisis y Descripción de perfil de cargo	86
4.1.6	Competencias específicas y sus grados	87
4.2	PROCESO DE RECLUTAMIENTO	91
4.2.1	Requerimiento de choferes para ENETSA	92
4.2.2	Reclutamiento interno	94
4.2.3	Reclutamiento externo	97
4.3	PROCESO DE SELECCIÓN	102
4.3.1	Entrevista curricular	104
4.3.2	Confirmación de datos y referencias	106
4.3.3	Evaluación psicológica	109
4.3.4	Entrevista por competencias	112
4.3.5	Prueba técnica	115
4.3.6	Informe y decisión final del proceso	115
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
	CONCLUSIONES	117
	RECOMENDACIONES	119
	ANEXOS	120
	BIBLIOGRAFÍA	136

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos	Pág.
1. INDUSTRIA DEL TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	23
2 ORGANIGRAMA	33
3 PORCENTAJE DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA POR CATEGORÍA OCUPACIONAL	34
4 EVOLUCIÓN DE TRABAJADORES Y SOCIOS DE LA EMPRESA ENETSA	36
5 GESTIÓN INTEGRADA DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN COMPETENCIAS	53
6 PROCESO DE SELECCIÓN.....	55
7 EDAD DE LOS CHOFERES	63
8 TIPO Y CLASE DE VEHÍCULOS QUE CONDUCEN LOS CHOFERES	64
9 TIPOS DE LICENCIAS.....	64
10 TIEMPO DE SERVICIO EN ENETSA	66
11 FORMA DE INGRESO A ENETSA	67
12 FILTRO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	68
13 TIEMPO COMO ACCIONISTAS DE ENETSA.....	69
14 FORMA DE INGRESO DE LOS CHOFERES.....	70
15 ACCIDENTES DE TRANSITO POR VEHÍCULO	71
16 GASTOS INCURRIDOS EN LOS ACCIDENTES DE TRANSITO	72
17 MOTIVO DE LOS ACCIDENTES DE TRANSITO.....	73
18 REDUCCIÓN DE LOS ACCIDENTES DE TRANSITO	74
19 HOJA DE RUTA DE LA PROPUESTA.....	79
20 FLUJOGRAMA.....	81

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Pág.
1 LA MATRIZ FODA DE ENETSA	38
2 CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO DE CHOFER, SEGÚN LA ALTA DIRECCIÓN Y EL COMITÉ EJECUTIVO DE ENETSA	83
3 COMPETENCIA DE RESPONSABILIDAD	84
4 COMPETENCIA DE ORIENTACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	84
5 COMPETENCIA COMPROMISO ORGANIZACIONAL	85
6 COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO.....	85
7 COMPETENCIA ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD.....	87
8 COMPETENCIA DE PREVENCIÓN	87
9 COMPETENCIA DE DINAMISMO Y ENERGÍA	88
10 COMPETENCIA TRABAJO BAJO PRESIÓN	88
11 DESCRIPTIVO DE PUESTO: COMPETENCIAS Y GRADOS PARA EL PUESTO DE CHOFER, ESPECÍFICAMENTE.....	89
12 PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIA.....	90
13 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS: DIAGRAMA DE SIPOC	91
14 REQUERIMIENTO DE PERSONAL.....	93
15 SOLICITUD DE EMPLEO	96
16 MODELO DE DISEÑO PARA PUBLICACIONES	99
17 SOLICITUD DE EMPLEO PARA ENETSA	101
18 DIAGRAMA DE SIPOC	103
19 CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES.....	107
20 CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES.....	108
21 TEST PSICOLÓGICO	110
22 ENTREVISTA POR COMPETENCIAS.....	114
23 INFORME FINAL DEL PROCESO.....	116

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la aplicación de métodos y herramientas dentro de los subsistemas de la gestión del talento humano, es, considerada factor fundamental para crear valor empresarial.

Cada día crece el entorno comercial y las personas buscan ventajas competitivas que los lleven alcanzar sus perspectivas a futuro, manteniendo su posicionamiento y supervivencia en los mercados. Es así como, considerando la importancia que tiene el talento humano dentro de las organizaciones, es vital hacer foco en su gestión y en la forma como se manejan sus procesos dentro del departamento de recursos humanos, principalmente los que están inmersos dentro de los subsistemas de reclutamiento y selección de personal, ya que existen tendencias en sus

gerentes de adoptar Modelos que no están acorde a las necesidades y requerimientos del perfil del talento que se requiere contratar.

Siendo conscientes de la necesidad de aplicar nuevos Modelos que permitan reclutar personas idóneas, acorde a los requerimientos de las organizaciones y poder desarrollar competencias laborales, se considera necesario realizar un análisis descriptivo, a fin de proponer un Diseño de Modelo de los Procesos de Reclutamiento y Selección basados en Competencias como una herramienta práctica para el manejo de la gestión del talento humano específicamente, la cual permitirá reclutar y seleccionar los perfiles adecuados a los puesto de trabajo, identificando sus competencias personales y profesionales, con el fin de alinear a todos los colaboradores a las estrategias y objetivos de la empresa, en el caso concreto de ENETSA, que es una empresa nacional de transporte, dedicada a trasladar la mercadería de sus clientes y a su logística integral.

La presente investigación de tesis está estructurada en cuatro capítulos, cada uno refleja los resultados de las etapas realizadas mediante el análisis del estudio.

CAPÍTULO 1

1. LA INDUSTRIA DEL MERCADO DEL TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE EN EL ECUADOR

El mercado de transporte de carga pesada es una industria de tipo fragmentado, conformado básicamente por pequeñas y medianas empresas, un pequeño grupo de empresas de mayor dimensión y una gran cantidad de informales de dudoso proceder, los cuales por su naturaleza ofrecen tarifas bajas obligando así a los formales a reducir sus tarifas compitiendo deslealmente en el mercado.

La dificultad que caracteriza a éste tipo de negocio es que el tipo de servicio ofrecido es homogéneo, por lo que la variable precio tiene un papel muy importante; por esta razón al cliente lo que le importa es que la mercadería

llegue a su destino sin tomar en cuenta muchas veces el tipo de servicio que reciban o los medios empleados.

Aunque parezca increíble el 80% de las empresas formales se han visto en la necesidad de utilizar su patrimonio mes a mes para poder subsistir y para ello están “canibalizando” sus vehículos dado que no cuentan con recursos para reponer partes y piezas vehiculares.

Todo ello es consecuencia, en gran medida, de la informalidad que se ha desatado en el país en todos los sectores de la producción y servicios nos ha creado un cuello de botella difícil de sortear, ya que el acoso del S.R.I. a la formalidad es implacable, lo que no sucede con la informalidad que no tiene domicilio conocido. De este modo la informalidad compite en el sector de manera ventajosa dado que tienen una diferencia marcada en los costos de operación, además sin ninguna presión tributaria, tampoco cargas sociales, lo cual quiere decir que tienen una ventaja en el servicio de por lo menos entre el 40% y 50% a su favor.

En el Ecuador, el nivel de actividad de los servicios informales es bastante alto, uno de éstos sectores es el transporte, situación que para los formales como Transportes Pacha, Panita Paredes, Servientrega, Transporte Ormeño, Transec, Deconsa, Logistic, Contecom, entre otras; es difícil competir con tales ventajas competitivas.

Uno de los puntos de vista que debemos tomar en cuenta, es que con las nuevas políticas tributarias del Sistema de Rentas Internas, toda persona natural que ejerza una actividad comercial tiene la obligación de facturar por sus servicios, de la creación del Impuesto Verde al costo del valor de la matrícula vehicular, ha obligado a que los propietarios de los camiones que realizan fletes deban cumplir con ésta ley, regularizando el mercado competitivo dentro de la industria.

En los últimos años los cambios pasaron a ocurrir en volumen y ritmo cada vez más acelerados. Este proceso deberá continuar cada vez con mayor rapidez y más interesante. Los empresarios deberán tener habilidades para lidiar con el cambio de manera que éste trabaje para ellos y no contra ellos. Se trata de conducir el proceso de cambio estructural y cultural de la organización, hacer participativo el trabajo, el producto o servicio orientado totalmente hacia la satisfacción del cliente, y la organización cada vez más ágil, flexible y competitiva.

Servientrega

- Ofrece servicio de entrega en 24 horas o correo inmediato cubriendo la mayoría de las ciudades del Ecuador, básicamente documentación.
- El servicio de transporte de carga lo maneja con el Slogan: “Quítese esa carga de encima”, llévela a nuestros puntos de servicio.
- Manejan mercancía con un mínimo de tres piezas por envío

- Servicio de entrega puerta a puerta
- Personal (choferes) no calificado

Se diferencia de ENETSA, ya que SERVIENTREGA maneja más lo que es carga liviana, ya que su infraestructura está diseñada para éste tipo de transporte.

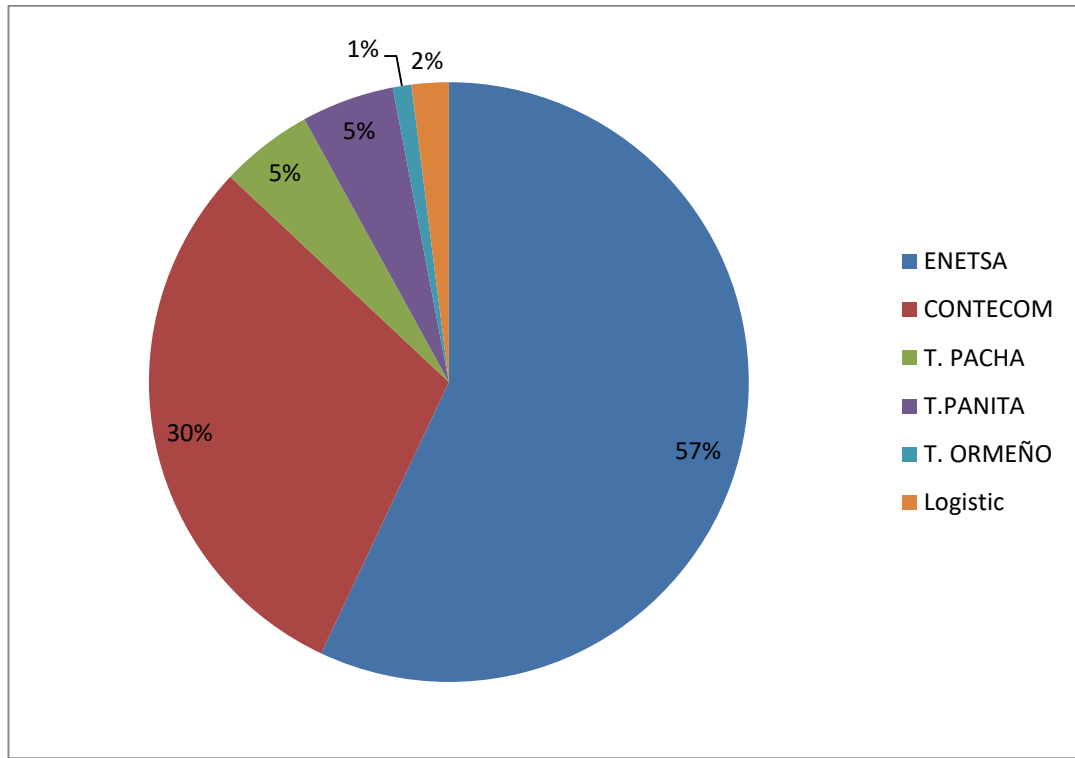
Transportes Pacha, Panita Paredes y Ormeño

- Servicio de transporte en 24 horas
- Tienen agencias en 4 ciudades del País (Quito, Guayaquil, Portoviejo y Loja)
- Reducida capacidad de flota
- Mantienen alianzas estratégicas con ENETSA para seguir brindando sus servicios de transportación a sus clientes fijos en ciudades donde no cuentan con agencias.
- Personal (choferes) no calificado

Transportes Transec, Depconsa, Logistic, Contecom

- Disponibilidad de flotas mixtas
- Personal(choferes) semicalificado
- Cuentan con agencias en 2 a 3 ciudades del país
- Servicio de entrega en 24 a 48 horas (según el tipo y volumen de la mercadería)

- Mantienen alianzas estratégicas con ENETSA para el servicio de la transportación de la mercadería de sus clientes fijo

GRÁFICO # 1**INDUSTRIA DEL TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA**

Fuente: Información estadística en base de datos de ENETSA
Elaborado por: Las autoras

En el cuadro se puede observar que el 57% del mercado nacional lo tiene abarcado ENETSA, siguiéndolo con un 30% CONTECOM, mientras que transporte Pacha y Panita tienen un 5%, Logistic con un 2% Ormeño 1%. Lo que significa que ENETSA es la mayor fuerza competitiva para ellos.

1.2 ANTECEDENTES

1.2.1 Descripción de la empresa

ENETSA, Empresa Nacional Ecuatoriana de Transporte Sociedad Anónima, es una organización de servicios dedicada a trasladar la mercadería de los clientes y a su logística Integral. Centrándose fundamentalmente, en ofrecer y dar un buen servicio a sus clientes dentro del territorio ecuatoriano.

Cuenta ya con una larga trayectoria y su mayor aval es una alta cantidad de clientes que cada día le permiten gestionar el transporte y la logística de sus mercancías.

La continua labor de sus asociados, han hecho de ENETSA la mejor empresa del transporte pesado, es por eso que están a la vanguardia y liderando el negocio de la transportación del país.

ENETSA cuenta con terminales de servicios ubicadas en Quito (2 oficinas), Chillo gallo, Guayaquil, Portoviejo, Manta, Tulcán y Santo Domingo.

ENETSA está atento a los nuevos canales de distribución y se ha especializado en el servicio que requieren las grandes plataformas de distribución.

Cobertura

ENETSA transporta mercancías a varias partes de la Comunidad Andina como Colombia y Perú, aprovechando todos los beneficios que le ofrece su Certificado de Idoneidad y ofreciendo a sus clientes los mayores beneficios en cuanto a reducción de tiempo en tránsito de las mercancías, eliminación de transbordos, tramitación aduanera y seguridad

- * Conectamos diariamente todas las capitales del país
- * Socios Estratégicos en Colombia y Perú

Valores Agregados

- * Flota de 30 vehículos de la empresa, todos con furgones cerrados
- * Camiones sencillos de hasta 12 TON. Con capacidad de carga útil 38 MT. 3
- * Camiones mulas de hasta 15 TON. Capacidad de carga útil 40MT.3
- * Tráiler con capacidad de 67 MT 3 Y 30 toneladas de carga
- * Furgones Random con capacidad de 123 MT3 y toneladas de carga
- * Terminales propias en las ciudades de Quito, Guayaquil, Manta, Portoviejo y Santo Domingo de los Colorados y Cuenca
- * Equipo de radio comunicación a nivel nacional y celulares

- * Unidades nuevas y en perfecto estado mecánico

- * Rastreo Satelital

- * Departamento de ventas y servicio al cliente

- * Personal autorizado y capacitado para el manejo del transporte y logística

- * Ejecutivo de cuenta

1.2.2 Historia

El 13 de febrero de 1957, un esforzado grupo de Transportadores Ecuatorianos, cansados de la explotación inmisericorde de que eran víctimas de parte de intermediarios de carga; arriesgado su exiguo capital, resolvieron construir la primera EMPRESA NACIONAL DE TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA en el País, empresa que tuvo que enfrentar la inclemencia del tiempo en las desoladas carreteras e inclusive la incomprensión interna, y el factor más contradictorio, la exigua infraestructura vial que tenía el País; sus vehículos abrieron rutas a los lugares más remotos de la Patria, sin importarles el ser sacrificados, pero siempre buscando la grandeza del Ecuador y el desarrollo Nacional.

Siguiendo con su ritmo ascendente de capitalizar la empresa y buscar su prosperidad, se adquiere cuatro cabezales con sus respectivas plataformas y más equipos que serán administrados por la empresa. Nada detiene el

avance de ENETSA y sus directivos; así en el año de 1978 el 28 de Noviembre, se adquiere un lote de terreno en la ciudad de Guayaquil para construir la infraestructura de la empresa en esa ciudad.

Como ENETSA desea entregar el mejor servicio a sus clientes procede a la compra de 3 camionetas a fin de efectuar el servicio puerta a puerta.

Al cabo de 30 años, se puede encontrar a aquellos iniciadores del transporte, que han entregado buena parte de su vida, impulsados de una patriótica causa con la única ilusión de haber contribuido con su grano de arena para que el transporte en el Ecuador se organice, habiendo obtenido la experiencia agri dulce que como transportadores ciento por ciento nacionales, en el continuo trajinar por las rutas de la patria en las cuales los invade la nostalgia de la lejanía de sus sacrificados hogares, en muchas ocasiones, involuntariamente olvidados.

Nacimos con una filosofía clara de servicio que a lo largo de los años se ha ido asentando y perfilándose, esta filosofía es sencilla de enunciar: **ATENDER A LOS CLIENTES EN SUS REQUERIMIENTOS.**

Hacer realidad esta filosofía significa esfuerzo, medios y una atención personalizada. Nuestros clientes saben de nuestra constancia en la calidad de servicio del día a día y nuestra disposición para el tratamiento especial cuando sea preciso. Siempre hemos creído que nuestra labor es vital para el

desarrollo de nuestros clientes y no sólo el hecho de cubrir sus necesidades de transporte o/y logística integral, sino también que ellos puedan ofrecer un mejor servicio que sus competidores.

A lo largo de los años ENETSA se ha ido moldeando de acuerdo con las exigencias y retos que plantea el mercado, aceptando que la evolución y los cambios son una parte intrínseca de la actividad humana.

Todo esto nos lleva a un compromiso que comienza el primer día que el cliente confía en nuestra organización.

En ENETSA entienden la particularidad de cada cliente, adaptándose y resolviendo el específico de su requerimiento, se adaptan al cliente, no el cliente a ENETSA. Es la única empresa en el país que cuenta con infraestructura adecuada para el servicio de sus usuarios; la expansión permanente hacia nuevas rutas los hace seguir liderando la transportación en el país.

1.2.3 Misión, Visión, Políticas y Objetivos

Misión: Ofrecer nuestros servicios estandarizados a los sectores Industrial, Comercial e Informal, buscando siempre la excelencia mediante un proceso de mejoramiento continuo en su desempeño.

Busca ser reconocido en los mercados nacionales e internacionales como una Empresa líder en la prestación del servicio de Transporte de carga,

trámites aduaneros, almacenamiento de mercancías, Representación y asesoría en todos los factores involucrados en el Transporte Internacional. Distinguiéndose de los demás con la aplicación de un cambio continuo, implementando tecnología de punta en todos sus departamentos, trabajando en equipo y lo que es más importante desarrollando valores éticos y profesionales, teniendo en cuenta la diversificación de sus servicios o la cobertura total en el mercado.

Visión: Consolidarnos en ser siempre los mejores en el servicio de transporte y manejo seguro de carga pesada, liviana y logística integral a nivel nacional e internacional, contando con socios, Funcionarios y colaboradores altamente capacitados y con fe en el Ecuador para de esta forma ofrecer excelencia en nuestro servicio.

Cabe mencionar que ENETSA cuenta con terminales propios, los mismos que se encuentran ubicados estratégicamente; en Quito, Guayaquil, Manta, Portoviejo, Santo Domingo y Cuenca

Contamos con seguro de carga y adicionalmente brindamos el servicio de seguro de carga sobre el valor declarado por el 0.40% a través de la Compañía de Seguros.

Políticas: Entre las principales Políticas que tiene ENETSA se destacan las siguientes:

- ❖ Los cargos más significativos de la empresa, Gerencia y Presidencia tienen que obligatoriamente estar a cargo de sus socios accionistas.
- ❖ Contar con agencias en aquellas ciudades en donde realizará el servicio de transporte.

Slogan

“La Experiencia tiene un nombre E.N.E.T.S.A.”

Objetivos: Ofrecer nuestros servicios de transporte y logística, a fin de satisfacer las necesidades requeridas de nuestro cliente que permitan mejorar el flujo de la entrega de su mercadería en los diferentes puntos de distribución.

1.2.4 Actividad productiva y de servicios

ENETSA desde su inicio, siempre se ha caracterizado por su empuje, para el desarrollo de nuestro país y del transporte, por lo cual, esta empresa pone a consideración de sus clientes, los diferentes servicios de transporte que ofrecen, los mismos que son:

- > La transportación de mercadería pesada
- > El servicio tecnificado de cargue y descargue
- > Sistema de transportación en grupos

> Servicio de radiocomunicación y rastreo satelital

> Cuenta con 2 estaciones de servicios

> Seguro de Carga

> Servicio puerta a puerta

> 78 flotas

Brindan a sus clientes un servicio agregado como es: cuenta con flota propia, el seguro de carga, brindan el seguro de carga a 0.40% a través de la Compañía, el servicio de radio a nivel nacional en todas las unidades, el rastreo satelital y GPS en la mercadería, el servicio celular en todas sus unidades y el centro de monitoreo los 24 h / día, mantiene contacto permanente con los conductores.

ENETSA propone a sus clientes la tenencia, el control y la administración de sus stocks en nuestras sucursales, contamos con 1.400 metros cuadrados de bodegas y plataformas, de los cuales el 30% se sitúa en Quito, que avalan el importante desarrollo de este servicio, que junto al transporte permite al cliente dedicarse a su verdadera vocación: vender.

Con los destinatarios más significativos: Almacenes de cadenas y supermercados estamos desarrollando ALIANZAS ESTRATÉGICAS que faciliten la calidad y la oportunidad de la entrega. A nivel nacional:

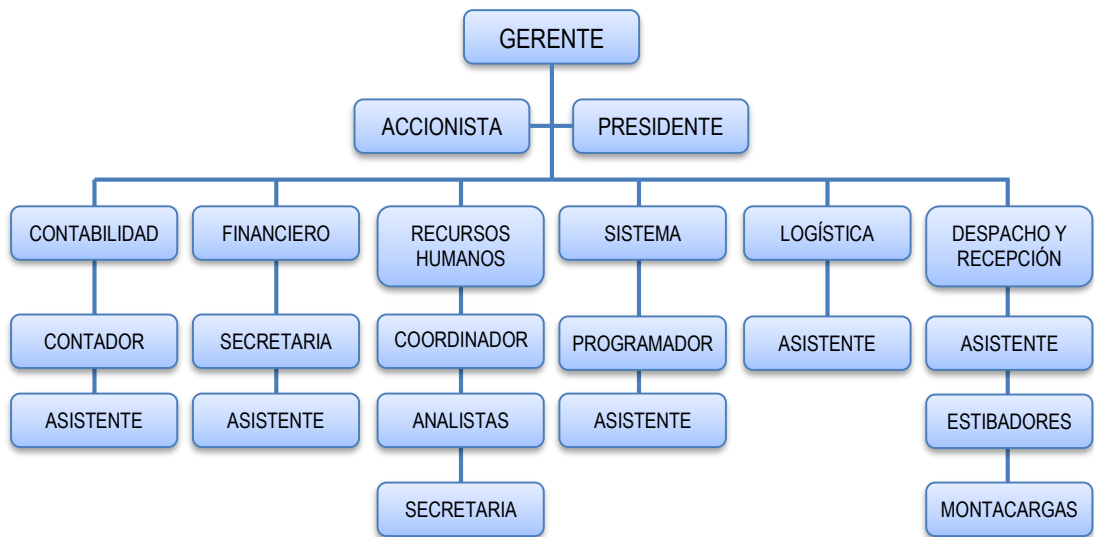
- Consiguen las citas
- Manejan las órdenes de compras
- Manejan sus documentos y facturas
- Mantienen acuerdos permanentes para citas predeterminados
- Acuerdan el sitio, la fecha, la hora y la forma de entrega
- Entregan en el sitio preciso a la hora indicada
- Si se presentan novedades en la entrega, se inicia la solución desde el sitio de la entrega.

ENETSA ofrece el transporte de mercancías de un punto a otro. Tiene una estructura de distribución capilar que permite responder a todas las demandas de sus clientes, además, 50 vehículos ligeros reparten y recogen mercadería en cualquier punto del Ecuador.

1.2.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA

GRÁFICO # 2

Organigrama



Fuente: Información y análisis interno de la empresa.
 Elaborado: Por las autoras



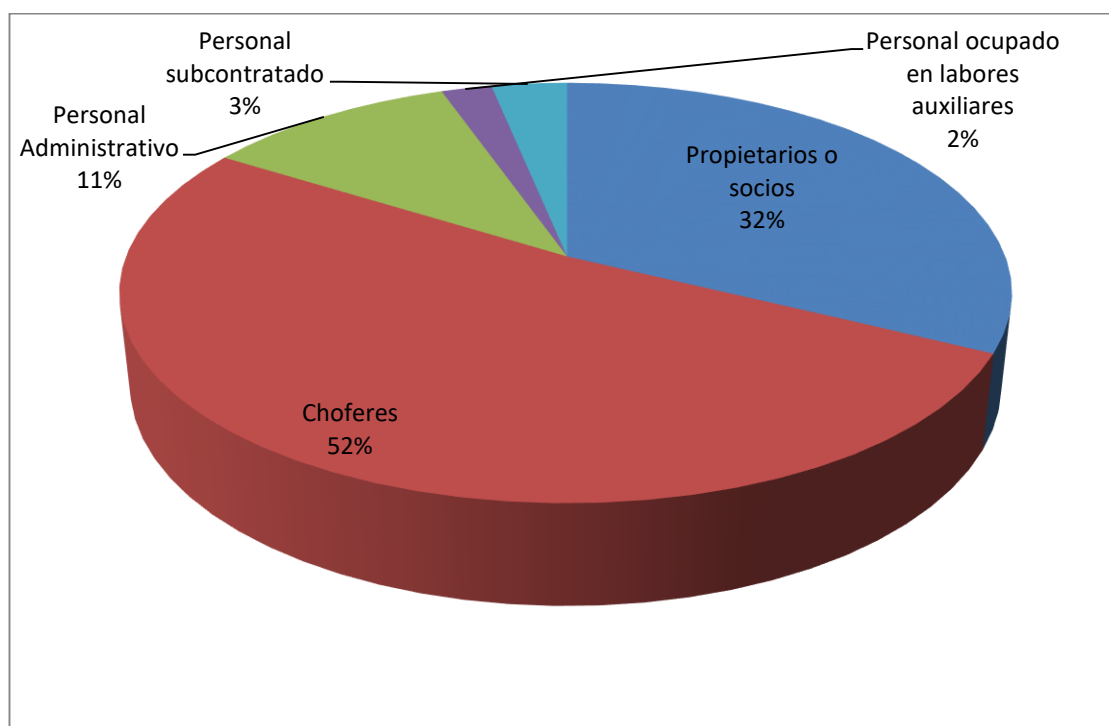
Fuente: Información y análisis interno de la empresa
 Elaborado: Por las autoras

1.2.6 DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE ENETSA OCUPADO EN EL SECTOR DE TRANSPORTE DE CARGA

ENETSA, en la actualidad está conformada por varios departamentos, su personal está distribuido conforme lo requiere la necesidad de cada cargo, siendo el de mayor porcentaje el de trabajadores concentrados por los choferes de camiones de carga directamente.

GRÁFICO # 3

Porcentaje de trabajadores de la empresa por categoría ocupacional



Elaborado por: Las autoras

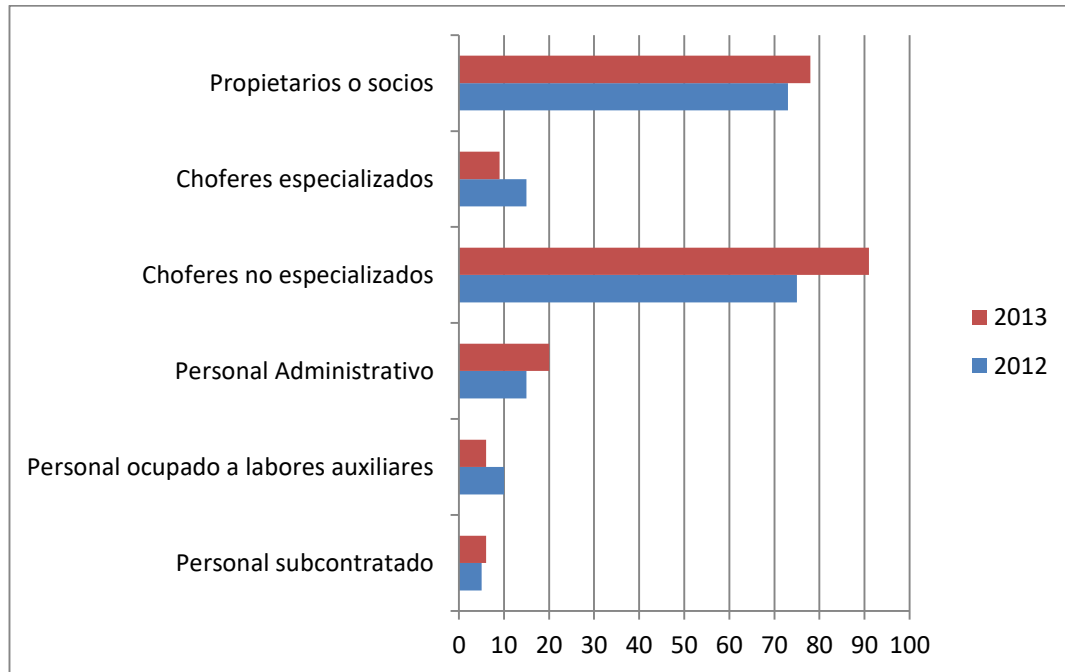
Fuente: Datos de archivos del departamento administrativo otorgados por el gerente general, Sr. Fausto Bustó

Como muestra el cuadro, el 52% del empleo en la empresa está concentrado en los choferes, dejando claro que el conductor es para la empresa el profesional estratégico, ya que de él dependen las condiciones de cumplimiento del servicio, el nivel de costos de la operación, la durabilidad del vehículo (principal activo de la compañía) seguidos del 32% por propietarios y socios que según los resultados es una empresa en crecimiento porque cada día atrae más inversionistas. El 11% conformado por el personal administrativo distribuido por áreas, dedicado a las diferentes tareas encomendadas.

Un 3% de personal subcontratado, compuesto por mecánicos y desabolladores. Y un 2% personal dedicado a otras labores relacionadas de manera indirecta con el servicio de carga.

GRÁFICO # 4

Evolución de trabajadores y socios de la empresa ENETSA



Fuente: Base de datos facilitados por el jefe de talento humano Sr Fausto Busto
Elaborado por: La autoras

En el gráfico queremos demostrar una comparación del año 2012 – 2013, en cuanto a contratación de choferes especializados se refiere.

Así como el cuadro muestra un aumento de propietarios o socios (un aproximado del 6%), también señala un porcentaje elevado de disminución de choferes profesionales (de un 40%) y un aumento significativo en la contratación de choferes no profesionales, de igual manera se refleja porcentajes negativos en personal ocupado en labores auxiliares, dejando

entrevista que no se preocupan por las áreas menos visitadas, lo cual no sorprende dada la situación actual de los empresarios.

1.2.7 ANÁLISIS DE LOS SUBSISTEMAS DE LA PROPUESTA (Situación actual)

Es importante conocer la forma actual como los directivos gestionan los procesos de reclutamiento y selección dentro de la empresa ENETSA

Reclutamiento:

Actualmente la empresa no realiza ningún tipo de acción para atraer y reclutar candidatos acorde al perfil que se requiere para los puestos de choferes, siendo este el cargo con mayor número de empleados dentro la organización, no dispone de un manual de clasificación de puestos donde se describan requisitos, tareas, responsabilidades y competencias necesarias para el mencionado cargo.

Selección:

De igual manera ENETSA no dispone de un proceso formal de selección, la mayor parte del personal que ingresa lo hace por recomendaciones y por relaciones familiares, son los directivos o socios los que ubican a los choferes sin pedir mayor documentación, sin realizar pruebas de manejo ni

exámenes respectivos, y aun así, este proceso es lento ocasionando pérdida de tiempo.

1.2.8 Situación organizacional

FODA de la empresa y del proceso de Talento Humano

Conforme a lo observado nos permitimos considerar los siguientes cuadros como análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que impactan en la situación actual de la empresa y en la gestión de talento humano, determinando estrategias que vayan a equilibrar los puntos débiles internos y externos con los puntos fuertes y de esta manera mejorar el presente y futuro de la empresa.

CUADRO # 1

LA MATRIZ FODA DE ENETSA

	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> • Exoneraciones en los impuestos a pagar del valor de la matrícula de los vehículos • Alianzas estratégicas con importantes firmas de almacenes y cadenas d supermercados, nacionales y extranjeros. • Mayor apoyo por parte del gobierno central en cuanto a incentivos a la producción. • Mercado laboral cuenta con una oferta significativa en cuanto a choferes profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimiento de nuevas empresas (competidoras) • Costos de los insumos de los vehículos de la transportación, elevados. • Falta de controles operativos en las carreteras • Mal estado de las vías • Inestabilidad Política • Disminución de las importaciones • Tendencias en el mercado por disminuir las tarifas de los fletes.

Fortaleza	Estrategia FO	Estrategia FA
<ul style="list-style-type: none"> • Años de experiencia de sus accionistas y posicionamiento en el mercado. • Posee terrenos e instalaciones propias. • Cuenta con taller y mecánico a tiempo completo. • Gran diversidad y modernización en su flota. • Especializado en el servicio que requieren las grandes plataformas de distribución. • Agencia en todas las ciudades donde cubre ruta directa. • Amplio portafolio de clientes. • Cuenta con gran capacidad y recursos humanos para brindar servicios a nivel nacional. • Buena comunicación organizacional y trabajo en equipo. • Beneficios e incentivos a los colaboradores. • Amplia gama de colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción en el tiempo de entrega de la mercadería. • Brindar el servicio en cada uno de los rincones del país. • Contar con mayores recursos económicos, reduciendo costos en mantenimiento, aprovechando el ahorro que conlleva las exoneraciones en la matrícula de la flota y creando ventaja competitiva en el cumplimiento de las disposiciones legales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianzas y a su vez canjes de servicios, con empresas publicitarias sobre los servicios que brinda ENETSA. • Los choferes al frente de las flotas conocen las vías a nivel nacional y en cualquier estado en que éstas se encuentren. • Establecer planes de promociones para nuestro amplio portafolio de clientes fijos

DEBILIDADES	Estrategia DO	Estrategia DA
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de liquidez de la empresa. • No tener una planificación estratégica adecuada • Rusticidad en la mayoría de los procesos. • Ausencia de los subsistemas de Recursos Humanos. • Retiro del personal (choferes) por falta de desarrollo, de incentivos y mejoras salariales. • Pérdida de mercado por no poder cumplir los parámetros de servicios, pactados con el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan estratégico, así como también un manual de procesos y de procedimientos para ENETSA. • Implementación y desarrollo de un proceso de reclutamiento y selección del recurso humano a laboral en la empresa. • Aprovechar el compromiso de los empleados para con la empresa, estableciendo planes de capacitaciones luego de la jornada laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar planes de recuperación de cartera vencida, como ejemplo: estrategia de pronto pago. • Establecer como política empresarial que la administración de la misma sea por un profesional en la rama. • Establecer procesos integrados y eficientes para seleccionar choferes profesionales a fin de precautelar los vehículos del mal estado vial.

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Análisis interno y externo de la empresa.

CAPÍTULO 2

2.1 EL PROBLEMA

En la actualidad los sectores empresariales han optado por hacer énfasis en el concepto “competencias” debido a que se está aplicando progresivamente en las organizaciones, enfocado hacia la gestión del talento humano, especialmente en los dos subsistemas como son: Reclutamiento y Selección, los cuales son procesos claves donde se miden las competencias antes de iniciar una contratación o ingreso de personal.

Luego de haber realizado un minucioso estudio de la situación actual de la empresa ENETSA y principalmente del manejo de sus subsistemas de Reclutamiento y Selección, hemos llegado a la conclusión que la mayor parte de los problemas presentes en esta organización se basan en: Existen

muchas improvisaciones al momento de tomar decisiones o realizar una tarea, no prevalece la correcta gestión del talento humano, se evidencia entre diversas situaciones, la carencia de herramientas e instrumentos que permitan gestionar los procesos de reclutamiento y selección de personal con base en competencias laborales, condición considerada imprescindible para el fortalecimiento de estos dos subsistemas, se utilizan los mismos procedimientos y métodos para todas las áreas, las personas encargadas de dichas gestiones no se preocupan en reclutar y atraer personal adecuado ni miden sus conocimientos, habilidades y actitudes, las cuales son necesarias para el buen desempeño dentro de cada cargo.

Actualmente, esta organización presenta un desempeño poco satisfactorio en sus diferentes áreas y principalmente en los servicios de entrega, debido a mucha irresponsabilidad por parte de los trabajadores quienes no están cumpliendo a cabalidad con sus funciones, existen muchas quejas de los clientes externos por mercadería y encomiendas que no llegan a su destino a tiempo, también se pudo comprobar un aumento de accidentes en las vías a causa de escases de profesionalismo de sus conductores, incremento de asaltos en las carreteras por falta de precaución o desinterés del chofer, ausentismo a la hora de salida de una flota (reportan enfermedades, agotamiento físico, calamidad domésticas, entre otros), la rotación de conductores va en aumento y debido a esta situación optan por contratar

personal inadecuado, el único objetivo es cubrir el vacante para salir de apuros y poder cumplir con el horario de salida de la flota. Situación que nos hace concluir que los propietarios y accionistas no tienen bien focalizada la raíz de sus problemas por los que atraviesan, según información interna, la empresa muy a pesar de sus inconvenientes, refleja crecimiento económico, aumento de su nómina de empleados y la incorporación de más accionistas, surgiendo así mayor inversión en flotas y expansión de su mercado a nivel nacional.

Cabe recalcar que su alta directiva y gerentes departamentales carecen de conocimientos profesionales ya que estos son los mismos dueños y accionista mayoritarios, muchos de ellos no poseen títulos académicos y se basan solo en la experiencia que han adquirido con los años, siendo el caso del actual jefe del departamento de Talento Humano de ENETSA y hoy por hoy han descuidado la selección de su personal, ingresando trabajadores poco experimentados y que no cumplen con los requisitos para un cargo de tanta responsabilidad como es el de choferes de camiones de carga.

2.1.1 Objetivo general

Elevar el nivel de competencia del personal de la Empresa ENETSA por medio de la elaboración de una propuesta para los procesos de

Reclutamiento y Selección, obteniendo la provisión de candidatos idóneos para cada puesto de trabajo, y así fomentar a la competitividad empresarial.

2.1.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la empresa, identificando los perfiles de los choferes, su nivel profesional y capacitación, para determinar la necesidad de establecer un sistema que permita introducir el personal idóneo para mejorar el desempeño organizacional en un 15%.
- Determinar las competencias específicas requeridas en los cargos de choferes profesionales, para incrementar el rendimiento financiero de la empresa en un 25%.
- Definir el proceso que se aplicara en cada una de las etapas referentes al reclutamiento y selección para optimizar tiempo y recursos económicos en dicha gestión.

2.2 MARCO TEÓRICO

Las empresas están conformadas por un conjunto de personas que llevan a cabo un sin número de actividades para la logro de los objetivos planteados en la misma. Estas personas poseen un conjunto de habilidades y conocimientos que pueden ser tanto adquiridos como innatos y que definen sus competencias para la realización de determinadas actividades.

La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

La gestión por competencias trata de identificar aquellas características que resulten las adecuadas para la realización de las tareas de la empresa, definiéndola a ésta como la competencia clave, la misma que tiene una influencia decisiva a la hora de seleccionar una persona, ya que la misma le permitirá desarrollarse en su puesto de trabajo y por ende en el funcionamiento de la empresa.

La Selección y Reclutamiento del recurso humano es elegir correctamente a la persona mejor calificada para trabajar, es decir, que cumpla con todos los requisitos establecidos en la descripción del cargo/puesto.

Las empresas que gestionen adecuadamente sus recursos humanos lograrán una ventaja competitiva en el mercado, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano; mientras mayor sea la integración de este equipo y mayor el aprovechamiento de todas las cualidades de cada uno de sus integrantes, mayor será la diferenciación competitiva de la empresa (1).

Actualmente, todas las organizaciones crean un valor sustentable mediante la potenciación de sus recursos intangibles: Capital Humano, bases de datos y sistemas de información, procesos sensibles y de alta calidad, relaciones con los clientes y marcas, capacidad de innovación, cultura (hace décadas que se viene observando la tendencia a alejarse de una economía impulsada por los productos y basada en los activos tangibles) para acercarse a una economía del conocimiento y los servicios basada en los activos intangibles (2).

El perfil de competencias proporcional el punto de referencia que el departamento de recursos humanos puede usar al seleccionar, contratar, capacitar y desarrollar personas para ese puesto.

¹ Chiavenatto, Idalberto; Gestión del Talento Humano, Editorial, Mc Graw Hill, Quinta Edición, Colombia 2002

^{2*} Administración Estratégica Charles Hill – G. Jones; 3era Edición. Mc. Graw – Hill (octava edición 2009)

El establecer el perfil de competencias el cuál define los requisitos de los puestos de trabajo con bastante detalle se la conoce también como perfil del puesto de trabajo ⁽³⁾.

“Una industria está formada por varias empresas de productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí” (*)

La gestión por competencia involucra crear valor a través de la gestión del conocimiento y cultivo de las aptitudes centrales de la organización, es decir, involucra registrar, medir y valorar las acciones que aportan valor a la organización, las cuales deben ser dominadas por una persona en el ejercicio de un cargo con el propósito de tener un desempeño exitoso ⁽⁴⁾.

En la selección de personas, trabajar bajo la metodología de competencias permite analizar el grado que cada persona posee de cada competencia y determinar de este modo las brechas que puedan existir entre el nivel requerido por el perfil y el de los postulantes a ocupar la posición. Será muy importante tener en cuenta la dificultad que el desarrollo de competencias implica y el tiempo que usualmente implica reducir la brecha.

³ Creating and Implementing Your Strategic Plan, J. M. Bryson, F.K. Alston

⁴ Aguilera Robollo F. y Reyes Madrid J.; “Gestión dinámica de los recursos humanos (gestión por competencias y ocupaciones)”. 1996

El éxito de un proceso de selección depende absolutamente de cómo se realice el reclutamiento. Si éste se hace adecuadamente, será factible resolver exitosamente la selección ⁽⁵⁾.

El Reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos para atraer candidatos calificados y capaces a la organización para ocupar puestos de la misma.

Es un sistema de información, con el que la organización divulga y ofrece al mercado de RRHH oportunidades de empleo, éste hace a partir de las necesidades de RRHH presentes y futuras de la organización.

El inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea.

El reclutamiento es una función de staff que se oficializa a través de una orden de servicio, que se denominada requisición de empleo o de personal.

Existen tres tipos de reclutamiento:

- Reclutamiento interno: Se hace en la organización, cuando al producirse una vacante la empresa trata de cubrirla con el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos o transferidos.
- Reclutamiento externo: Cuando se produce una vacante en la empresa se cubre con candidatos externos atraídos mediante técnicas de reclutamiento.
- Reclutamiento Mixto: Emplea fuentes internas y externas.

⁵ Administración de los Recursos Humanos, Porqué selección por competencias. Martha Alles. Ediciones Granica S..A. Buenos Aires – Argentina 2006

La selección busca entre los candidatos reclutados, a los más adecuados para los puestos de la Empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, como la eficacia de la organización.

Buscar solucionar dos problemas:

- Adecuación de la persona al trabajo.
- Eficiencia y eficacia

Las técnicas de selección son:

- Entrevistas de selección
- Pruebas de conocimientos o habilidades
- Exámenes psicológicos
- Exámenes de personalidad
- Técnicas de simulación⁽⁶⁾

El desempeño es un resultado valorado, alcanzado a través de comportamientos que tienen costos.

Sólo se puede hablar de desempeño humano -individual o de equipos en organizaciones, que son sistemas sociales orientados a incrementar el capital, incluido el capital humano ⁽⁷⁾.

⁶ Gary Dessler y Ricardo Varela, *Administración de Recursos Humanos – Pearson Educación 2011, México*.

⁷ Ricardo Czikk, Noviembre 2011, Edit. LOS ANDES. Las empresas no gestionan el talento de los mejores.

Las compañías triunfan cuando sus directores hacen una distinción clara y significativa entre las personas y los negocios de alto y bajo rendimiento, cuando alientan a los fuertes y los distinguen de los débiles ⁽⁸⁾.

Las competencias según Ulrich, combina varios aspectos de la competencia en tres modelos fundamentales conocimiento de la empresa, conocimientos funcionales de RRHH y gestión del cambio; argumenta también, que es necesario tener en cuenta las funciones específicas de los puestos de trabajo de los profesionales de RRHH con el fin de diferenciar posibles variaciones en los requisitos ⁽⁹⁾.

Las competencias son el conjunto de: conocimientos habilidades actitudes valores rasgos y motivos que necesita un colaborador para lograr un desempeño sobresaliente en su puesto de trabajo.

Para lograr que las competencias sean codificables y facilitar su identificación, se define un “diccionario de competencias” y para cada una de ellas se especifica:

- Una definición, lo que esa competencia significa para la compañía.

⁸ Jack Welch, Ekos negocios, Septiembre 2006, las 8 reglas del liderazgo.

⁹ Ulrich, D. Esteban – Edit. Quid, Marzo 2013, el Ciudadano. Ekos Negocios , Enero 2012; los 4 pilares del éxito.

- Una escala de niveles conductuales que refieren las conductas que se deben observar, para considerar o demostrar que la persona tiene ese nivel de competencia ⁽¹⁰⁾.

La gestión por competencia es la explicación de la evolución y de la necesidad de una correcta gestión de los recursos humanos en la empresa, centrándose en un enfoque de gestión por competencias y mostrando sus características, sus utilidades, sus ventajas, sus dificultades y el proceso de implantación de éste sistema.

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta, en definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. Así, se puede hablar de dos tipos de competencias:

Competencias Diferenciadoras.- distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.

¹⁰ Kochanski, J. T. 1996 Introduction special issue of human resource competencies. Human Resource Management, 35, no.- 1: pag: 3-6

Competencias umbral o esenciales.- son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada (¹¹).

Para lograr una eficiente Gestión por competencias se necesita de una gestión integrada de los Recursos Humanos tomando el modelo de competencias como base o centro de un sistema que integra todos los aspectos, procesos o subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos (los cuales interactúan entre sí). Desarrollando este tipo de gestión en el Factor Humano se logra comenzar a desarrollar un sistema orientado hacia la Gestión por Competencias de la organización.

¹¹ Ernst & Young [Manual](http://www.ey.com/global/content.nsf/Spain/Home) del Director de Recursos Humanos. La gestión por Competencias
<http://www.ey.com/global/content.nsf/Spain/Home>

Gráfico # 5

Gestión integrada de Recursos Humanos basada en competencias



Fuente: www.ey.com/global/content.nst/Spain/home

Elaborado: Ernst & Young Manual del Director de Recursos Humanos.

Al establecer un modelo de Gestión por Competencias que favorezca la GC, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas:

1. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita de personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la organización tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
2. Reconocer que, aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

La tendencia más promisoría en el reclutamiento y selección de personal es buscar no para un puesto o cargo X, sino para el puesto o cargo X, Y, Z, significando flexibilidad o multihabilidades o multicompetencias en el empleado, y no sólo para las competencias del puesto sino para las relaciones interpersonales (priorizando la habilidad de laborar en equipo) y la cultura organizacional.

A continuación podremos encontrar un modelo de proceso de selección orientado a las competencias y a la gestión por competencias en la organización:

Gráfico # 6

Proceso de Selección



Fuente: www.ey.com/global/content.nsf/Spain/home

Elaborado: Ernst & Young [Manual](#) del Director de Recursos Humanos.

(12)

¹² Ernst & Young [Manual](#) del Director de Recursos Humanos. La gestión por Competencias <http://www.ey.com/global/content.nsf/Spain/Home>

CAPÍTULO 3

3.1 METODOLOGÍA

La presente investigación tiene un carácter cualitativo, exploratorio y descriptivo, así como de análisis desde las perspectivas teóricas de los subsistemas en estudio, antes descritos.

Metodológicamente, el elemento principal de información para la investigación son los choferes de camiones de carga de la empresa ENETSA, sabiendo que representan la mayor parte de la nómina empresarial y porque sus competencias profesionales en sus actividades laborales es el objetivo primordial de este estudio. Para determinar de manera específica la gestión de Reclutamiento y Selección dentro de la empresa.

Las fuentes primarias es la información recopilada en el interior de la empresa, a través de diferentes entrevistas realizadas a los directivos y accionistas de ENETSA, así como también al personal que ahí labora, y cuestionarios elaborados para la investigación que incluían preguntas sobre aspectos como condiciones laborales número de empleados, gestión de reclutamiento y selección, perfil de los choferes (sexo, edad, nivel de estudio, entre otros)

Y, las fuentes secundarias utilizadas fueron la información obtenida en los registros administrativos dentro del departamento de Talento Humano, textos, páginas de internet, folletos y revistas que están relacionadas con nuestro objeto de estudio.

3.1.1 Recolección de información

A continuación un extracto de lo que se conversó con los choferes y se obtuvo lo siguiente:

Chofer de la Unidad 35, Sr. Gonzalo Saquisilema (34 años).- *“bueno, manejo un Camión Camión y tengo licencia tipo “C” ; llegué a ENETSA en el 1997 por referencia de un vecino que trabajaba aquí en ese entonces, él me dijo que necesitaban choferes aquí y me vine a presentar, y corrí con suerte y ese mismo día me contrataron.”*

Chofer de la Unidad 14, Sr. Julio Ostaiza, (55 años).- *“Manejo un Tráiler Cabezal y tengo licencia “D”, trabajo en ENETSA desde el 1984 que me inicié como estibador, luego de tres años me contrataron como chofer.”*

Chofer de la Unidad 64, Sr. Osvaldo Vaca, (44 años).- *“Manejo un camión camión y tengo la licencia “B” , estoy en ENETSA desde el 2008 y entré a trabajar aquí porque me despidieron de una empaedora donde yo trabajaba y como yo conocía a ENETSA porque ellos le daban el servicio a la empaedora, vine a pedir trabajo aquí, y luego de 2 semanas me llamaron ya para trabajar”*

Entrevista a expertos

Mediante previa cita nos concedió una entrevista el **DIRECTOR GENERAL DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES, SR. RAMÓN ANTONIO REYES ZAMBRANO**, quien nos facilitó información sobre las nuevas exigencias que impone la Ley Orgánica de Transporte Terrestre y todos los requerimientos que exigen las escuelas de capacitación integral de conductores.

Ramón Reyes, considera: *“El desafío de adquirir el profesionalismo es un dominante que debe ser asumido y gestionado por los altos directivos de las empresas de transportes dedicadas a prestar servicios de carga, quienes*

deben exigir los requisitos necesarios, como: exámenes médicos, pruebas técnicas, test de conocimientos, entre otros, la incorporación de recursos humanos calificados requiere de un proceso minucioso y la inversión es mejorar las competencias de los trabajadores, aunque esto, históricamente ha resultado ser un elemento catalizador de cambios profundos y son el punto de partida de una real voluntad de cambio.”

También expreso: *“Que el incumplimiento de ciertas leyes y requisitos se ha venido dando por falta de seguimiento de los dirigentes sindicales, pero hoy por hoy con este gobierno las cosas han cambiado y a partir del año 2010 empezaron a considerarse y su aplicación ha sido todo un reto, aunque la Ley Orgánica de Transporte Terrestre y Seguridad Vial ya tiene más de 10 años de vigencia.”*

A continuación puntualizo; los exámenes, cursos, pruebas y demás requerimientos que se aplica a los aspirantes a choferes profesionales y a todos quienes desean capacitarse para subir de categoría, estos son:

Exámenes

Psicológico

Psicométrico

Sangre (VIH, hemograma completo, tipo de sangre)

Oftalmológico (visión)

Médico (valoración de discapacidades)

Exámenes que exigen la Agencia Nacional de Tránsito para que pueda matricularse, estudiar y obtener la licencia.

Para adquirir la licencia de conducir tipo "C" el curso tiene una durabilidad de 480 horas, 680 horas, para la tipo "D" y "E"

Costos: \$ 656.98 (tipo "C"), \$ 1.100 (tipo "D"), \$ 1.260 (tipo "E")

Las escuelas que realizan estos cursos son las autorizadas por la Agencia Nacional de Tránsito.

Estas escuelas cuentan con docentes expertos quienes capacitan a los estudiantes en:

Psicología. Educación vial, mecánica, inglés básico, tránsito, conducción, servicio al cliente, primeros auxilios, conducción teórica.

Para culminar con la entrevista Ramón Reyes, quien tiene 35 años de experiencia como conductor profesional, ahora director y ayudante de cátedra, recalca que las empresas dedicadas al transporte de carga terrestre deben considerar las siguientes pruebas previas a la contratación de sus choferes.

Pruebas prácticas de conducción en carreteras.

Test de conocimientos en: conducción teórica, señales éticas, inglés básicas, educación básica, mecánica, entre otros)

Exámenes visual, psicológicos, de sangre y discapacidades.

Ante la constatación de tales circunstancias es necesario realizar una síntesis acerca de lo que señala la normativa vigente quien controla y regula a los choferes profesionales del Ecuador; esta es:

LA LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL.

EL PLENO DE LA ASAMBLEA CONSTITUYENTE CONSIDERANDO: Que, la Ley de Tránsito y Transporte Terrestre, publicada en el Registro Oficial No. 1002 de Agosto de 1996, ha sido de varias reformas, y presenta una serie de disposiciones contradictorias e inconsistentes;

Que, ha existido una proliferación desordenada de operadores y cuanto no existe un marco jurídico que organice, regule y controle la actividad del transporte terrestre a nivel nacional, que, a pesar de su preponderancia en el desarrollo del país, el transporte terrestre no ha sido considerado como un sector estratégico de la economía nacional;

Que, existen deficiencias en la determinación de funciones y el establecimiento de responsabilidades para cada uno de los organismos que intervienen en la actividad del transporte terrestre, lo que ha ocasionado que la ley no pueda aplicarse adecuadamente;

Que la Ley de Tránsito y Transporte Terrestre no contempla aspectos relacionados con la prevención;

Que el marco legal vigente resulta insuficiente, inapropiado para las demandas del Estado y la sociedad en su conjunto.

Art 1.- La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos”(13).

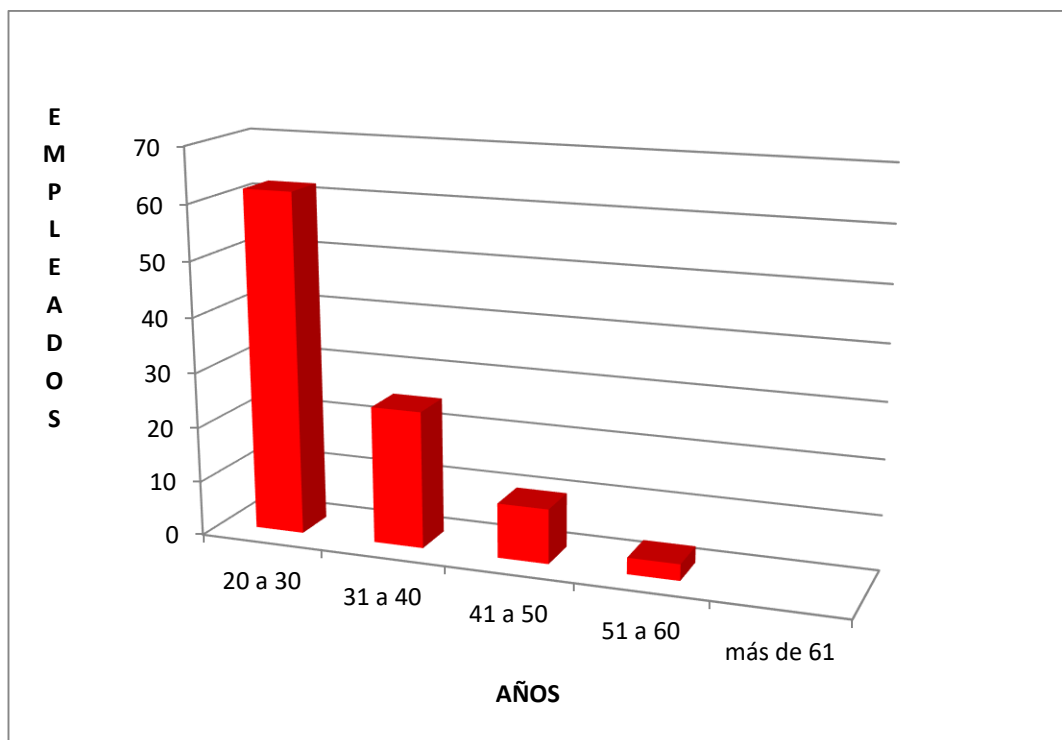
3.1.2 Resultados de las encuestas realizadas a los choferes de ENETSA

Realizamos la siguiente encuesta con el fin de obtener información relevante que nos permita conocer, edad de los choferes, tipo de vehículos con mayor movilización, nivel de estudios académicos, tipos de licencias, antigüedad dentro de la empresa y si pasaron por algún proceso de reclutamiento y selección antes de su ingreso.

¹³ www.sbs.gob.ec/medios/.../SOAT/Nueva_Ley_transporte_terrestre.

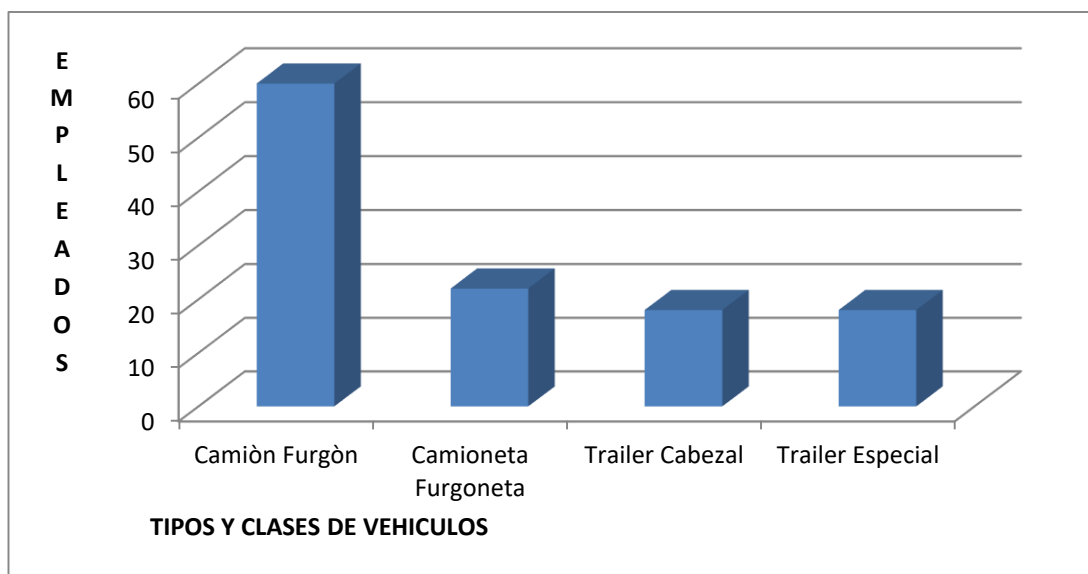
GRÁFICO # 7

EDAD DE LOS CHOFERES



Elaborado por: Las autoras
Fuente: Encuesta realizada a los choferes de ENETSA

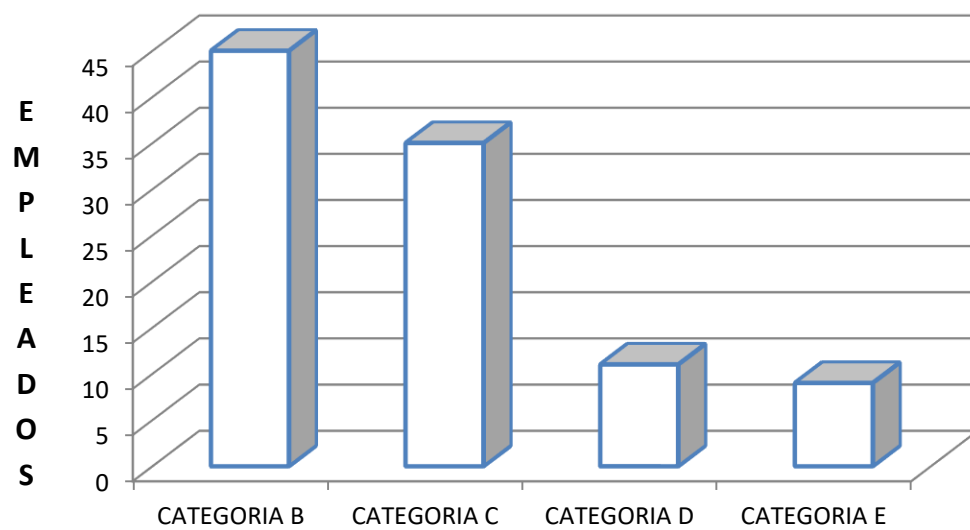
Como podemos apreciar en este cuadro, 62 empleados tienen una edad entre 20 y 30 años, 25 empleados entre 31 a 40 años, 10 entre 41 y 50 y unos 3 empleados tienen entre 51 y 60 años de edad, demostrando que más del 50% de la nómina de empleados son choferes jóvenes.

GRÁFICO # 8**TIPO Y CLASE DE VEHÍCULOS QUE CONDUCEN LOS CHOFERES**

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Encuesta realizada a los choferes de ENETSA

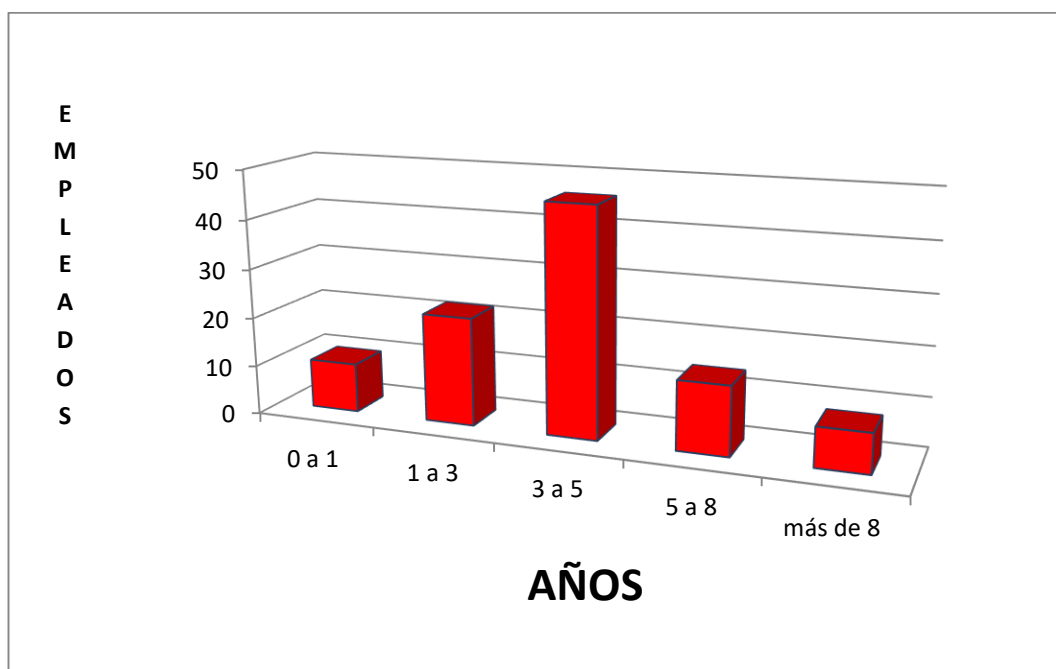
Este gráfico nos revela que 60 choferes conducen un vehículo de tipo y clase Camión Furgón, 22 Camioneta Furgoneta, 18 conducen Tráiler Cabezal y 18 choferes manejan Tráiler Especial.

GRÁFICO # 9**TIPOS DE LICENCIAS**

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Encuesta realizada a los choferes de ENETSA

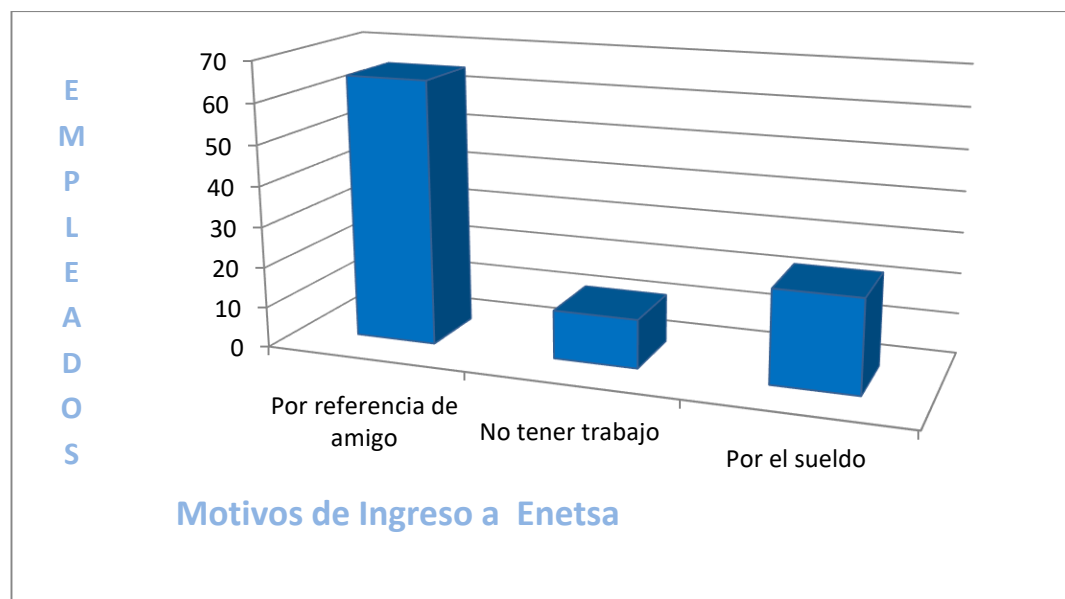
Aquí podemos observar que 45 empleados tienen licencia de conducir tipo B, 35 choferes tipo C, 11 de tipo D y 9 choferes de tipo E.

GRÁFICO # 10**TIEMPO DE SERVICIO EN ENETSA**

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Encuesta realizada a los choferes de ENETSA

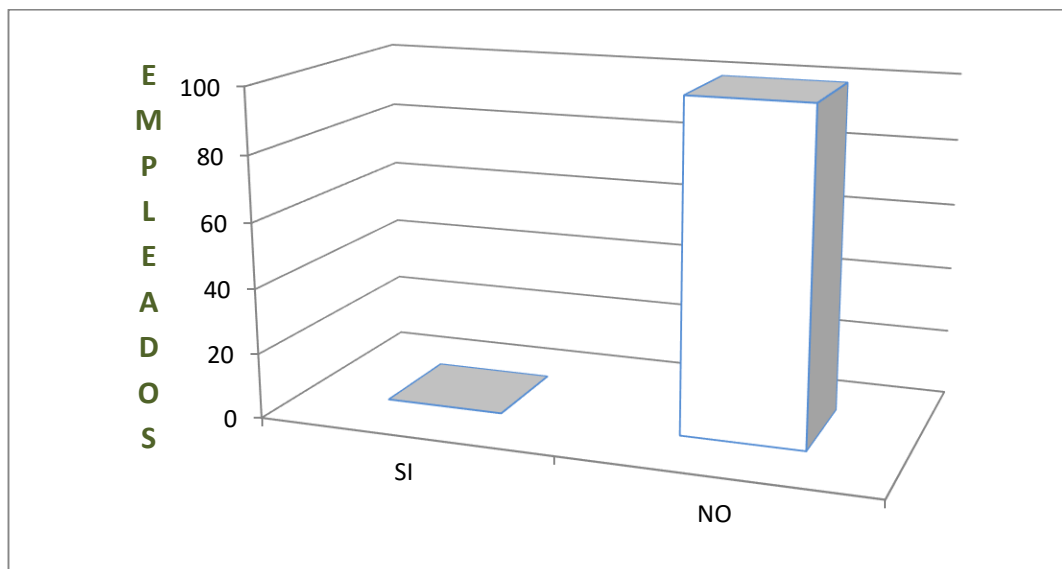
Este cuadro nos muestra que 10 empleados prestan sus servicios en ENETSA entre 0 a 1 año, que 22 choferes tienen de 1 a 3 años trabajando en ENETSA, 46 entre 3 a 5 años de servicio, 18.

GRÁFICO # 11**FORMA DE INGRESO A ENETSA**

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Encuesta realizada a los choferes de ENETSA

Estos resultados nos permiten ver que 65 choferes ingresaron a laborar a ENETSA por referencia de una amistad, 12 por estar desempleados y tener un ingreso para sus familias y 23 por obtener un mayor sueldo del que estaban percibiendo en su anterior trabajo.

GRÁFICO # 12**FILTRO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

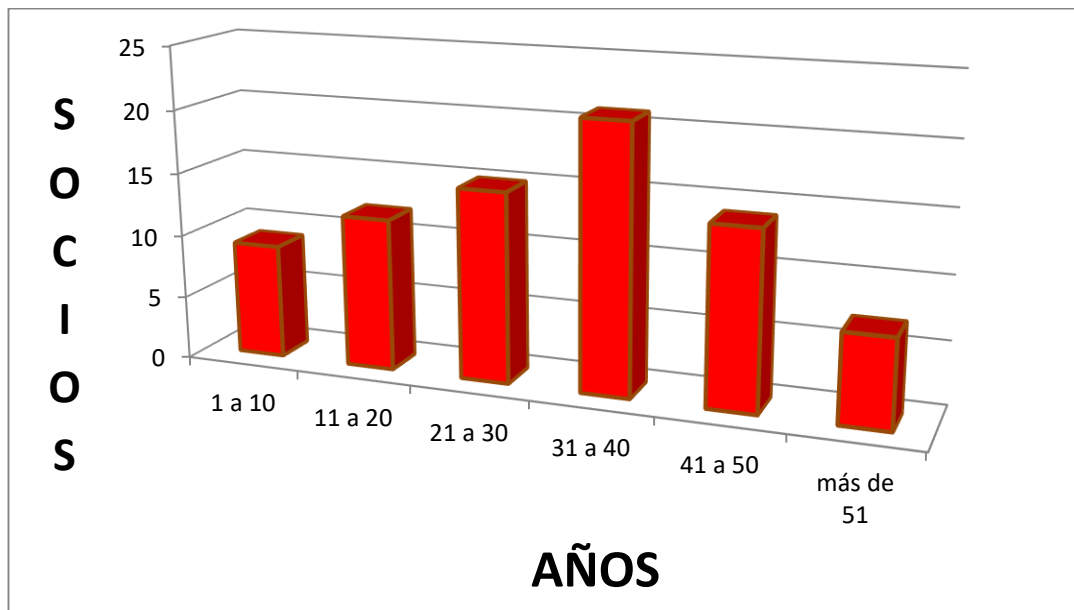
Elaborado por: Las autoras
Fuente: Encuesta realizada a los choferes de ENETSA

En éste cuadro podemos observar que el 100% de los choferes no pasaron por un completo proceso de reclutamiento y selección previo a su contratación.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS DIRECTIVOS Y SOCIOS DE ENETSA

GRÁFICO # 13

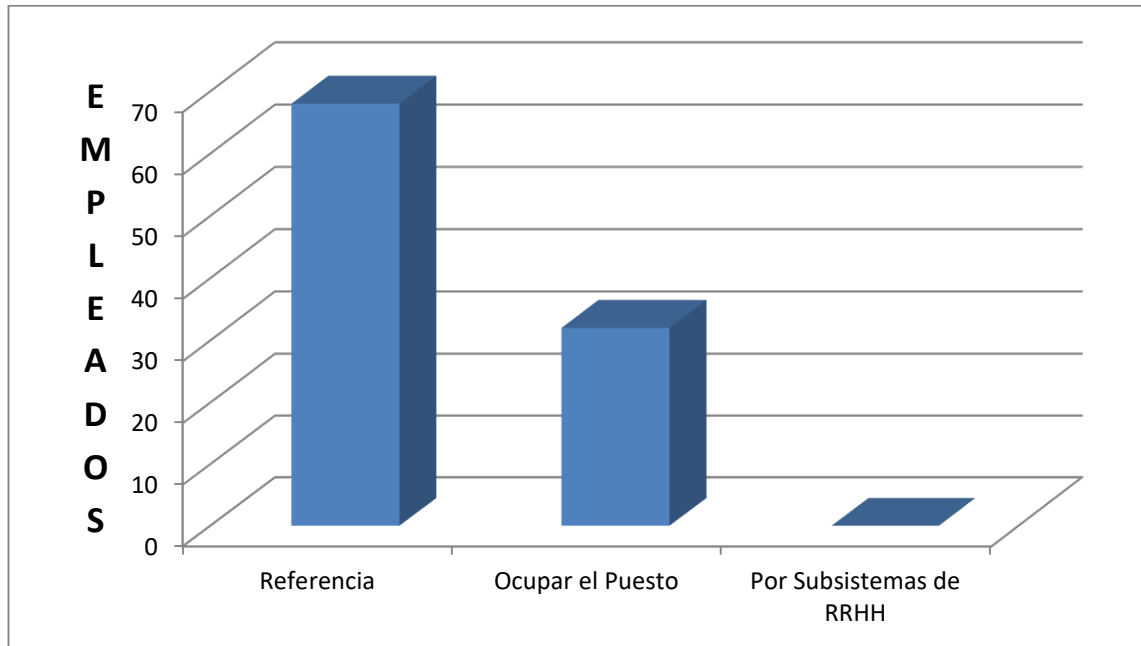
TIEMPO COMO ACCIONISTAS DE ENETSA



Elaborado por: Las autoras

Fuente: Encuesta realizada a los socios de ENETSA

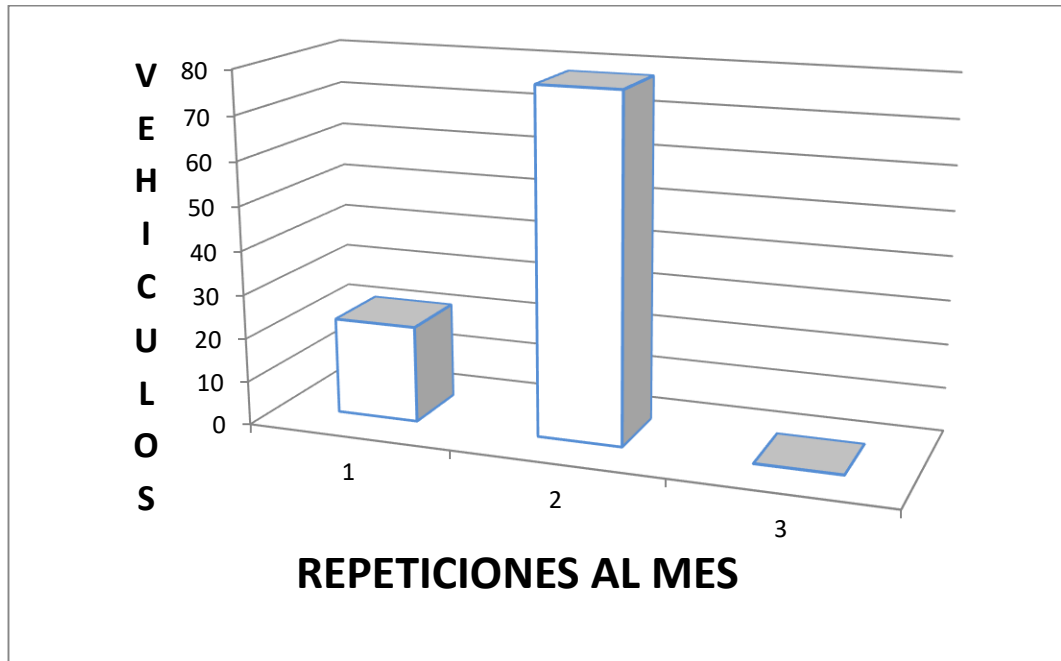
Como podemos observar en éste gráfico, 9 socios tienen entre uno y 10 años como accionistas de ENETSA, 12 entre 11 a 20 años, 15 entre 21 a 30 años, 21 socios entre 31 a 40 años, 14 entre 41 a 50 años y 7 socios tienen más de 51 años de ser accionista de ENETSA, éstos señores son socios fundadores de la empresa.

GRÁFICO # 14**FORMA DE INGRESO DE LOS CHOFERES**

Elaborado por: Las autoras

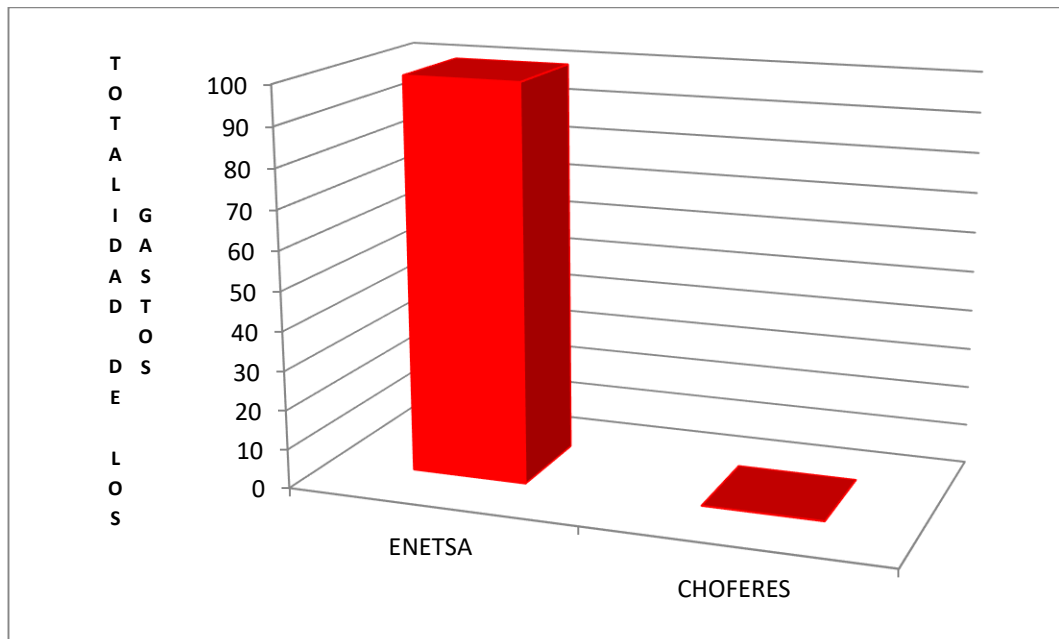
Fuente: Encuesta realizada a los socios de ENETSA

Claramente podemos constatar en ésta representación que 68 choferes han sido incorporados a ENETSA mediante referencia de un amigo o conocido, 32 por la necesidad que imperaba en ese momento de ocupar la vacante y cumplir a tiempo con las entregas y los contratos y ningún empleados ha sido contratado para los lineamientos de los subsistemas de recursos humanos.

GRÁFICO # 15**ACCIDENTES DE TRANSITO POR VEHICULO**

Elaborado por: Las autoras
Fuente: Encuesta realizada a los socios de ENETSA

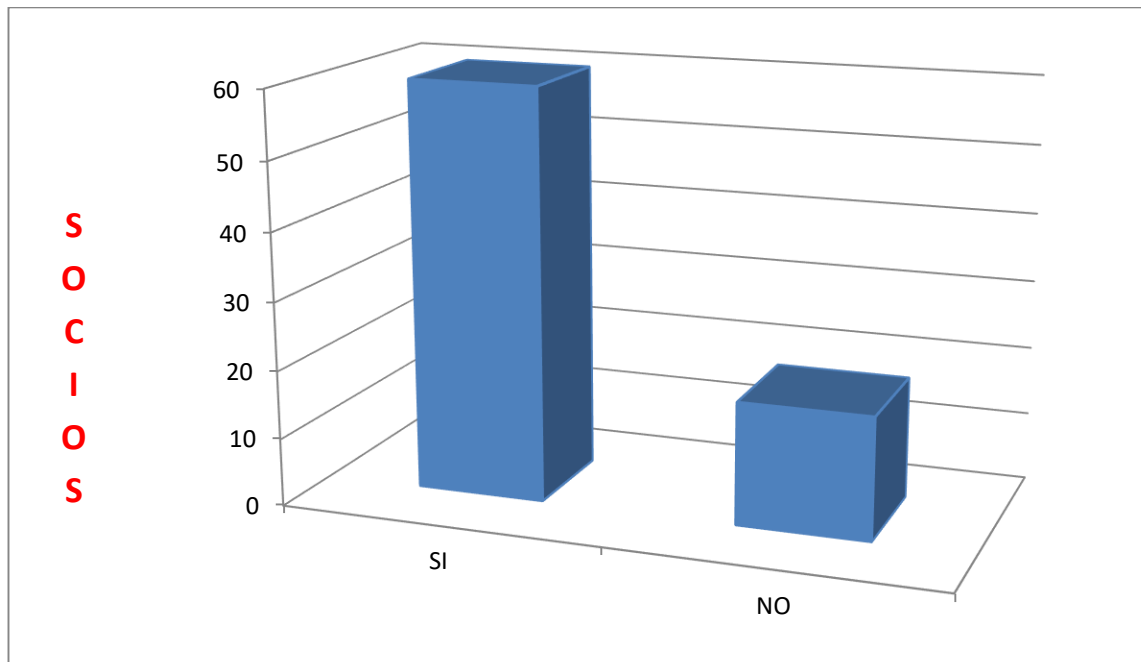
Este cuadro nos muestra que 22 vehículos de ENETSA sufren un accidente por mes, 78 vehículos reportan 2 accidentes al mes y que ningún vehículo ha reportado más de 2 accidentes por mes.

GRÁFICO # 16**GASTOS INCURRIDOS EN LOS ACCIDENTES DE TRANSITO**

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Encuesta realizada a los socios de ENETSA

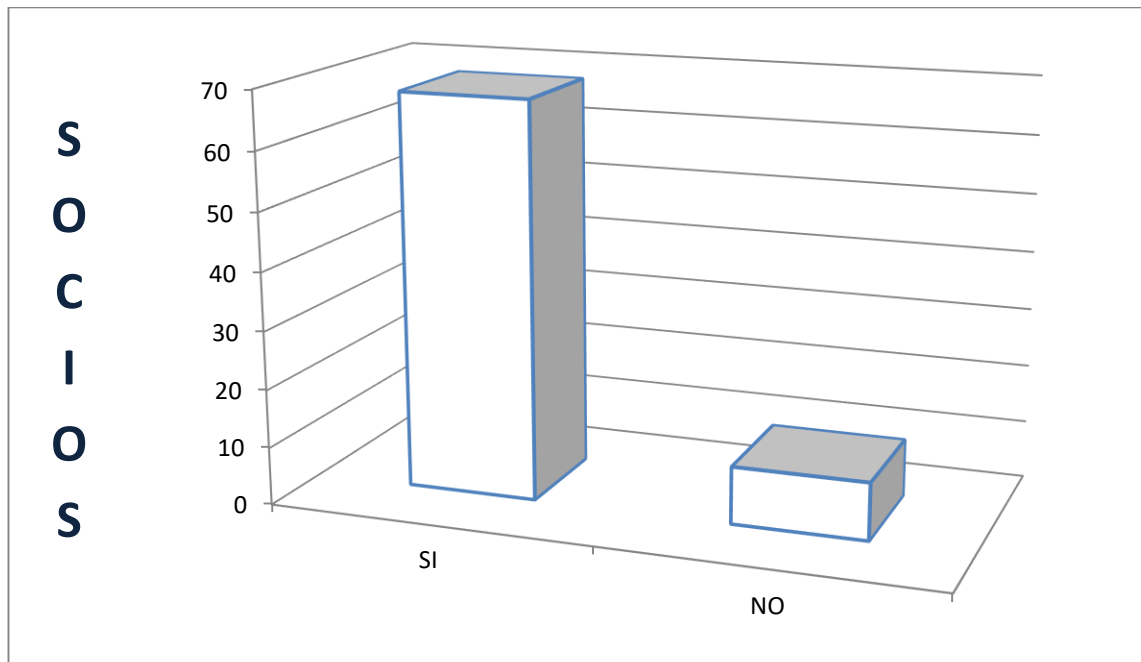
Aquí podemos observar que el total de los gastos ocurridos por los accidentes de tránsito en los que incurre un vehículo, los asume ENETSA como tal.

GRÁFICO # 17**MOTIVO DE LOS ACCIDENTES DE TRANSITO**

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Encuesta realizada a los socios de ENETSA

Esta representación nos muestra que 60 socios creen que la falta de profesionalismo de los choferes hace que ocurran éstos accidentes de tránsito, mientras que 18 socios dicen que no.

GRÁFICO # 18**REDUCCIÓN DE LOS ACCIDENTES DE TRANSITO**

Elaborado por: Las autoras

Fuente: Encuesta realizada a los socios de ENETSA

Como se observa en el cuadro, 68 socios cree que si se implementa un proceso de reclutamiento y selección por parte del departamento de RRHH, se contrataría choferes altamente capacitados y se reducirían éstos accidentes, mientras que 10 de los socios creen que n

CAPÍTULO 4

4.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.1.1 Análisis de los resultados obtenidos de la investigación

Luego de la información recogida en campo, tanto a choferes como a directivos de E.N.E.T.S.A. podemos decir que los resultados fueron siguientes:

- Que la mayoría de empleados son jóvenes, cuya edad oscila entre los 25 y 30 años, situación que es ventajosa para la institución porque de esta manera pueden apalear el estilo de trabajo que conlleva ser chofer en una empresa de carga pesada.
- La mayoría de los choferes conducen un vehículo cuya licencia no les permiten conducir dichos automotores pesados, situación preocupante y significativamente riesgosa para la institución y para la integridad del

empleado porque la falta de conocimiento y profesionalismo puede acarrear en la incursión de accidentes de tránsito trágicos.

- Del gran número de choferes de ENETSA sólo 9 son choferes profesionales, demostrándonos este resultado la grave situación por la que atraviesa la institución al no contar con recurso humano profesional y apto para el puesto a desempeñar.
- Casi todos los choferes/empleados no tienen mucho tiempo en la empresa, lo que nos permite analizar de que existe gran salida y entrada de empleados, repercutiendo en costos y gastos excesivamente altos en la liquidación de los mismos y en el tiempo para su inducción y adaptación al cargo.
- Que el departamento de RRHH no ha utilizado los subsistemas acordes a la selección y reclutamiento de personal para la empresa, ya que todos los choferes están en la empresa por recomendación de un conocido o amigo, porque no tenía otro trabajo y la situación económica apremiaba en sus hogares, o porque en su trabajo anterior le pagaban menos, situación que tiene relación con incisos anteriores en lo que respecta a entrada y salida de choferes muy altas.
- Que la mayoría de socios son socios fundadores, socios pioneros de la industria y de la empresa y que otros se han ido incorporándose a medida que ENETSA se ha expandido, esto ha hecho que sea difícil realizar e implementar ciertos aspectos en temas de mejoramiento

para la organización ya que los viejos paradigmas de éstos socios han imposibilitado e impedido éste desarrollo.

- Los mismos socios están consiente de la forma o manera en que son contratados los choferes en la empresa.
- De que el número de accidentes de tránsito mensuales es alto, éste tipo de accidentes hace que la empresa incurra en elevados gastos minimizando su margen de utilidad anual.
- Son aquellos socios pioneros de la empresa en que se oponen al desarrollo de la empresa, aduciendo de que hasta la fecha no ha venido nadie en demostrarle con un estudio especializado de qué deberían hacer y que no, que están consiente del cambio agigantado que ha dado la industria del transporte de carga.

4.1.2 Consideraciones iniciales

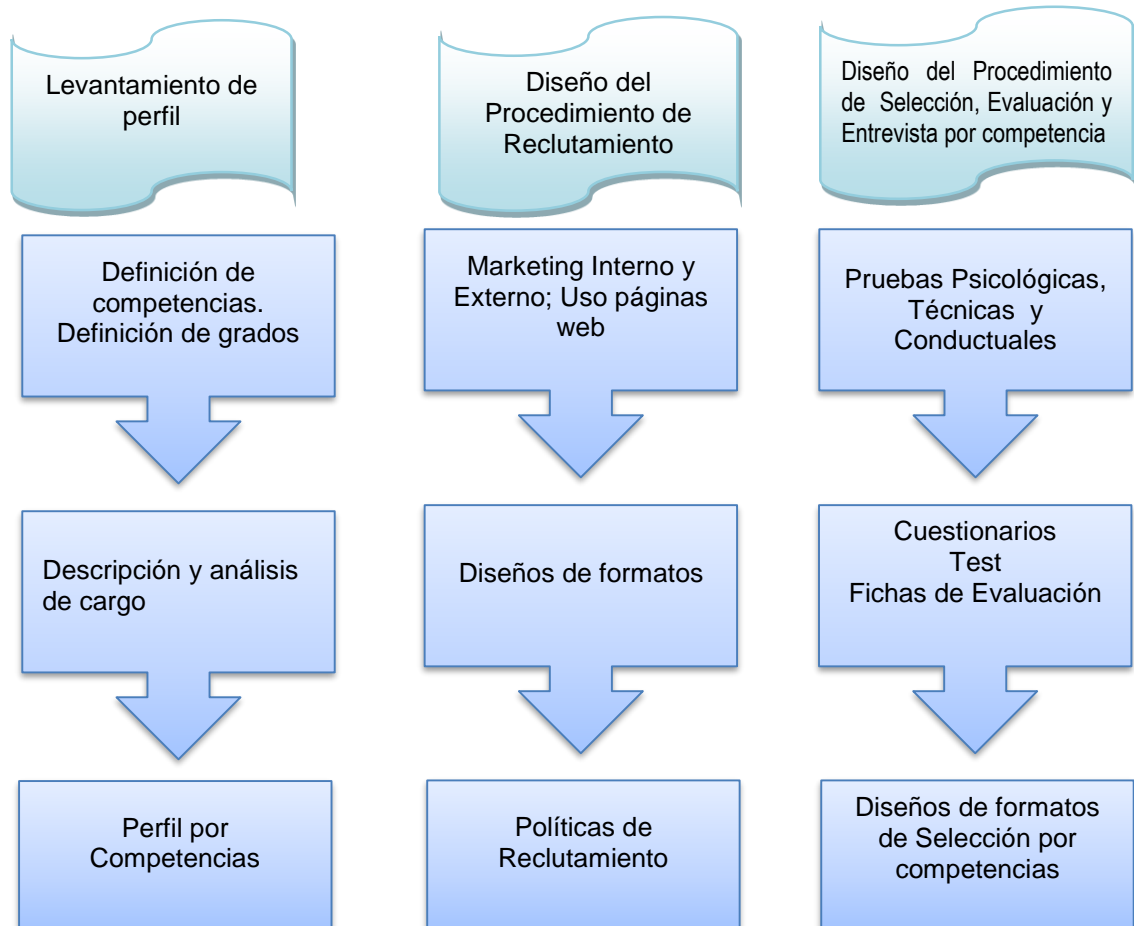
Para poder llevar a cabo la implementación del diseño de un modelo de los procesos de Reclutamiento y Selección, fue necesario iniciar conociendo la empresa, sus actividades económicas, sus procedimientos y principalmente su estructura organizacional; mediante el desarrollo del capítulo I, Luego fue imprescindible citar conceptos claves que sustenten y orienten la parte técnica y descriptiva de la empresa, plasmado en el capítulo II; posterior a esto ha sido conveniente aplicar en el capítulo III la metodología de la investigación mediante un minucioso estudio interno y

externo de la empresa donde se conocieron sus problemas y falencias de la situación actual por la que atraviesa y como se ha mantenido ENETSA por varios años y que pese a ésta circunstancia haya logrado conservar dentro del mercado competitivo una buena posición.

Por ello a continuación se presenta en este capítulo el desarrollo de la propuesta mediante un plan de acción, aplicado a los procesos de Reclutamiento y Selección basados en competencias laborales, diseñando un modelo que pretende ser una herramienta de apoyo a los directivos de ENETSA para la toma de decisiones al momento de seleccionar a sus trabajadores para los cargos de choferes, considerados elementos estratégicos dentro de la organización.

Por lo tanto el plan de acción en el desarrollo de la propuesta se dirige especialmente a cubrir este requerimiento, definiendo competencias organizacionales las misma que regirán para todo el personal y a partir de estas se determinan las específicas para los choferes profesionales de transporte de carga.

GRÁFICO # 19
HOJA DE RUTA DE LA PROPUESTA



Fuente: Referencias bibliográficas
Elaborado por: Las autoras

4.1.3 Definición de competencias

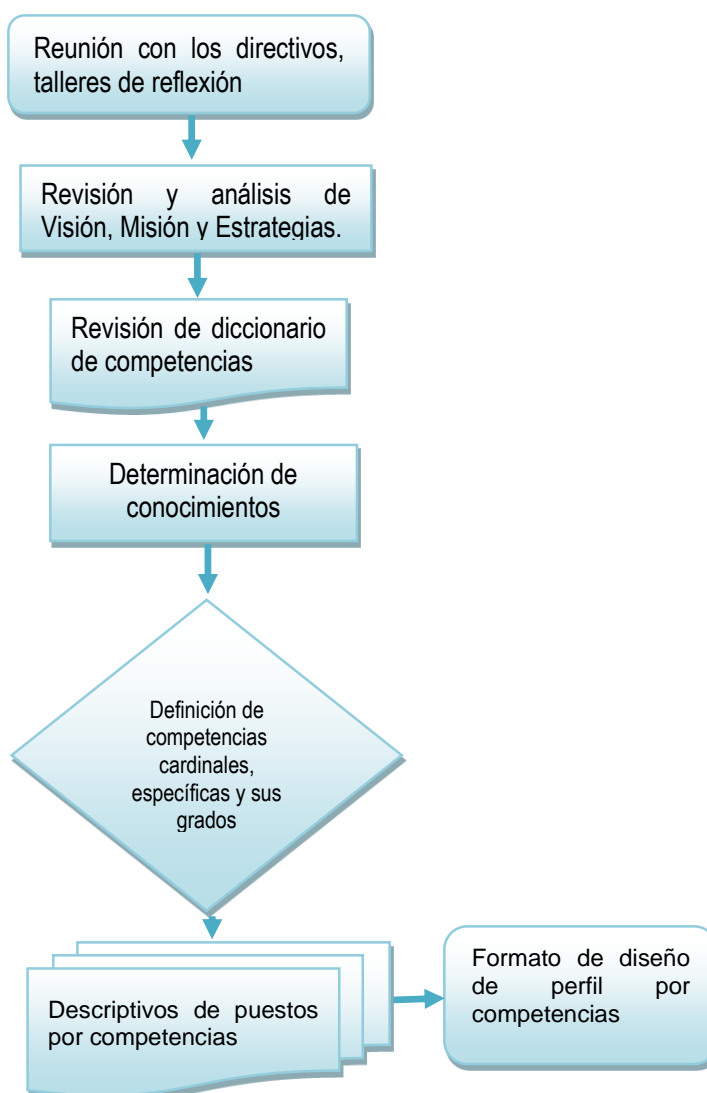
Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir o revisar la Visión de la empresa: para saber “*hacia dónde vamos*”; sus objetivos y la Misión, *que hacemos*; y con la participación e involucramiento de sus directivos, decidir *cómo lo hacemos* (14).

¹⁴Martha Alles, La gestión de Recursos Humanos por competencias.

Actividades para la implantación de competencias

La siguiente figura detalla el proceso que requirió ENETSA en las diferentes etapas para definir sus competencias organizacionales y específicas, así mismo la determinación de los conocimientos que regirán como exigencias a partir de la descripción del cargo.

GRÁFICO # 20
FLUJOGRAMA



Se acudió hasta las instalaciones de la empresa para llevar a cabo el plan de acción en cuanto a la formulación de las competencias que se requieren para el cargo de chofer de acuerdo a las necesidades de la empresa, considerando que para estos casos es imprescindible la participación de sus altos directivos, quienes son las personas indicadas para definir sus propias competencias como factores claves del éxito.

Los directivos y el comité ejecutivo después de un arduo análisis del cargo y la valoración de sus estrategias organizacionales, consideran, que los requerimientos que este puesto implica es de un nivel alto de responsabilidad, por lo tanto determinan que para el mando de sus flotas su personal debe poseer conocimientos y competencias específicas, basándose en los siguientes criterios sugeridos por la experta y autora del libro LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS ⁽¹⁵⁾:

- “Definir criterios de desempeño
- Identificar una muestra
- Recoger información
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de

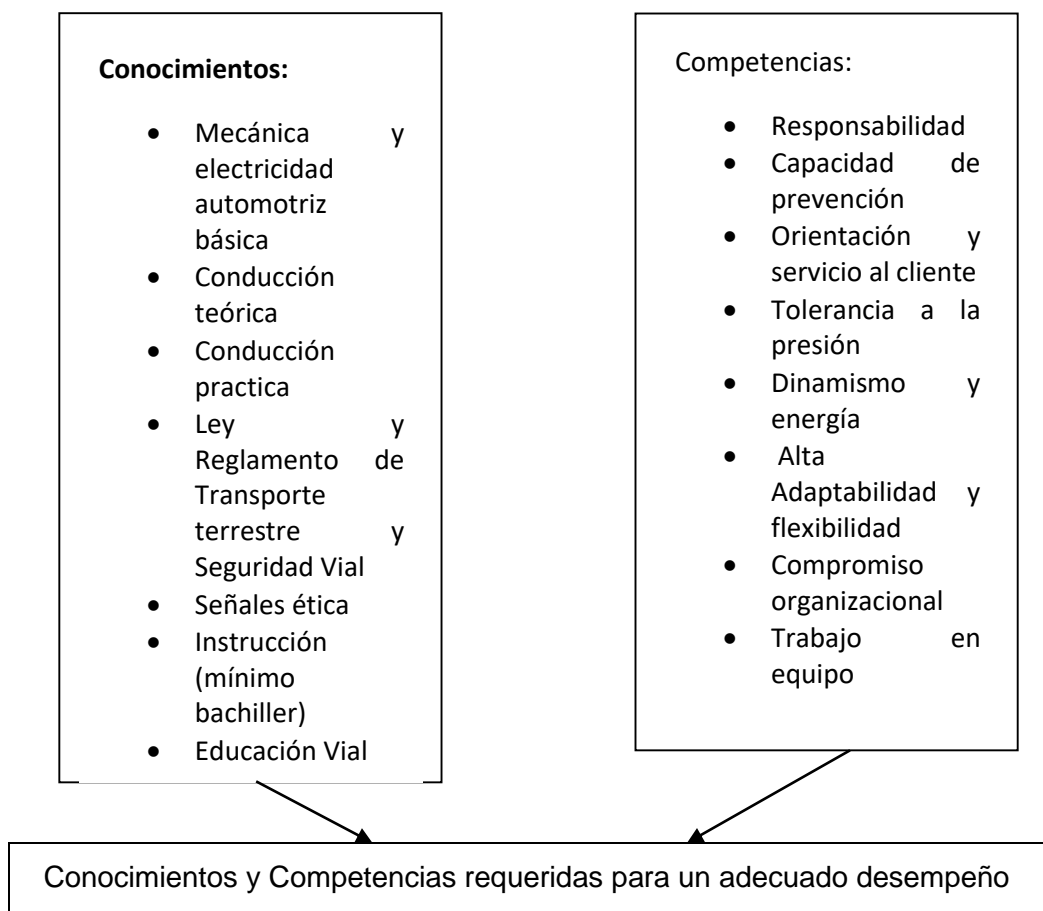
¹⁵ Fuente: Libro de Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias

cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.

- Validar el modelo de competencias
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos” (16).

CUADRO # 2

Conocimientos y Competencias requeridas para el cargo de chofer, según la alta dirección y el comité ejecutivo de ENETSA



¹⁶ Martha Alles, Dirección estratégica de recursos humanos pág. 76

4.1.4 Competencias cardinales u organizacionales y sus grados

Cuadro # 3

COMPETENCIA DE RESPONSABILIDAD

Responsabilidad	
Asociada al compromiso con que las personas realizan las diferentes tareas a su cargo. Asumir y cumplir eficientemente su trabajo	
A: Alto	B: Bueno
A	Responde eficientemente ante terceros por su trabajo y por sus actos. Genera confianza para otorgarle mayores responsabilidades.
B	Es responsable y cumple con los cronogramas y objetivos establecidos
C	Con dificultad cumple lo mínimamente asignado. No goza de confianza

Fuente: Reunión con los directivos, referencias bibliográficas

Elaborado por: Las autoras

Cuadro # 4

COMPETENCIA DE ORIENTACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

Orientación y servicio al cliente	
Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes pueden requerir en el presente o el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real sino de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Conoce ampliamente los servicios que la empresa ofrece.	
A: Alto	B: Bueno
A	Desarrolla relaciones exitosas con los clientes, es reconocido por ellos. Realiza esfuerzos adicionales para superar las expectativas cumpliendo con el mejor servicio para el cliente.
B	Aporta soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes y mantiene un trato cordial con ellos.
C	Realiza sus labores bajo pedido, presenta débil deseo para satisfacer las necesidades de los clientes. No fortalece los vínculos.

Fuente: Reunión con los directivos, referencias bibliográficas

Elaborado por: Las autoras

Cuadro # 5**COMPETENCIA COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Compromiso Organizacional	
Se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde laboran como si fueran propios. Se aprecia gran sentido de identificación con los objetivos de la organización a tal forma que suelen anteponer los intereses organizacionales a los intereses particulares y se sienten orgullosos de formar parte de una organización en particular.	
A: Alto	B: Bueno
A	Demuestra un alto nivel de compromiso en el desarrollo de su trabajo y lo cumple en los plazos y términos acordados. Colabora con otras actividades que directa o indirectamente pueden beneficiar a la empresa.
B	Cumple con sus compromisos y usualmente suele transmitir a otros compañeros las directrices establecidas.
C	Generalmente no colabora en otras actividades organizacionales, requiere de mayor tiempo para estar comprometido con la empresa.

Fuente: Reunión con los directivos, referencias bibliográficas

Elaborado por: Las autoras

Cuadro # 6**COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO**

Trabajo en Equipo	
Capacidad para colaborar y cooperar con los demás aportando lo mejor de sus habilidades para lograr los resultados del equipo.	
A: Alto	B: Bueno
A	En todas circunstancias trabajan eficientemente, ya sea individual o grupalmente.
B	Prefiere trabajar individualmente, pero si tiene que trabajar en equipo lo hace pero se siente limitado.
C	Se le dificulta trabajar con otros compañeros, puesto que siente que mejor hace su trabajo de forma individual.

Elaborado por: Las autoras

4.1.5 Relevamiento, Análisis y Descripción de perfil de cargo

Para ello partiremos del **relevamiento o recolección de la información** que se obtuvo por medio de entrevistas y encuestas realizadas a la alta dirección y a los choferes de ENETSA, las mismas que fueron revisadas y validadas por los directivos, identificando aquellas funciones claves que aportan al logro de su objetivos, es decir las funciones principales para el cargo antes mencionado. Considerando que el la **descripción y análisis del cargo** es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, como lo hace, y porque lo hace.

Un cargo, anotan Herbert J. Chruden y Arthur Sherman, puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos existentes en la organización (17).

Estos elementos son la base para construir el **perfil del cargo** en el que se incluirá también las competencias específicas que deben poseer los candidatos o postulantes al cargo para un apropiado desempeño.

¹⁷ Herbert J. Chruden; Arthur Sherman, Administración de personal, Descripción de cargos. Compañía editorial ISBN 9789682608971, N° de páginas: 590 págs. 2009

4.1.6 Competencias específicas y sus grados

Para el caso de los choferes de la empresa ENETSA, se identificaron y definieron las siguientes competencias específicas:

Cuadro # 7

COMPETENCIA ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD

Alta adaptabilidad y flexibilidad	
Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye una disposición a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad, buscando una mejor forma de hacer las cosas, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes	
A: Alto	B: Bueno
A	Es parte de las propuestas de ajustes de cambios orientados al logro de los objetivos. Se asocia a la versatilidad d su comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. Esta alerta a los cambios.
B	Capacidad para cambiar su actuar ante nuevas situaciones
C	Los cambios lo desestabilizan pero tiene cierta habilidad para seguir procedimientos o instrucciones para afrontar cambios.

Fuente: Reunión con los directivos, referencias bibliográficas

Elaborado por: Las autoras

Cuadro # 8

COMPETENCIA DE PREVENCIÓN

Capacidad de prevención	
Es la habilidad para prevenir situaciones emergentes o accidentes donde se vean afectados las personas, los servicios que presten o la organización misma. Capaz de prevenir situaciones futuras mediante la aplicación de sus conocimientos y destrezas	
A: Alto	B: Bueno
A	Capacidad para prevenir situaciones inesperadas. Posee alto nivel de reflejos y autocontrol de sí mismo.
B	Habilidad de prevención, mantiene control de las situaciones
C	Las situaciones inesperadas lo descontrolan pero puede trabajar siguiendo instrucciones de prevención.

Fuente: Reunión con los directivos, referencias bibliográficas

Elaborado por: Las autoras

Cuadro # 9**COMPETENCIA DE DINAMISMO Y ENERGÍA**

Dinamismo y energía	
Habilidad para trabajar tenazmente en situaciones cambiantes, jornadas prolongadas, en lugares distintos sin que se afecte su nivel de actividad.	
A: Alto	B: Bueno
C: Mínimo necesario	
A	Capacidad para afrontar y adaptarse a situaciones diferentes manteniendo un alto nivel de dinamismo y energía.
B	Capacidad para afrontar y adaptarse a situaciones diferentes realizando sus tareas con dinamismo y energía, su rendimiento no es afectado por esos cambios.
C	Capacidad para trabajar en jornadas exigentes, sin embargo en situaciones de cambios continuos su rendimiento puede verse afectado

Fuente: Reunión con los directivos, referencias bibliográficas

Elaborado por: Las autoras

Cuadro # 10**COMPETENCIA TRABAJO BAJO PRESIÓN**

Tolerancia a la presión	
Hace referencia a la capacidad de realizar trabajos bajos condiciones adversas de tiempo o de sobrecargas de tarea manteniendo la misma eficiencia.	
A: Alto	B: Bueno
C: Mínimo necesario	
A	Se asocia a la versatilidad de su comportamiento para realizar su trabajo bajo distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.
B	Capacidad para cambiar su actuar ante nuevas situaciones
C	Las presiones o exigencias lo desestabilizan pero tiene cierta habilidad para seguir procedimientos o instrucciones y realizar su trabajo.

Fuente: Reunión con los directivos, referencias bibliográficas

Elaborado por: Las autoras

Cuadro # 11**Descriptivo de puesto: Competencias y grados para el puesto de chofer, específicamente**

NOMBRE DE LA COMPETENCIA	A	B	C
Competencias cardinales	x		
Responsabilidad		x	
Orientación y Servicio al Cliente		x	
Compromiso organizacional			x
Trabajo en equipo			
Competencias específicas			
Alta adaptabilidad y flexibilidad		x	
Capacidad de prevención	x		
Dinamismo y energía		x	
Tolerancia a la presión		x	

Fuente: Reunión con los directivos, referencias bibliográficas

Elaborado por: Las autoras

Una vez definidas las competencias como elementos claves, se requiere la elaboración de un formato de perfil de cargo por competencias, para lo cual presentamos una propuesta de diseño de un modelo direccionado a un cargo de chofer.

Cuadro # 12

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIA

EMPRESA E.N.E.T.S.A PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS	
CARGO:	Chofer de transporte de carga pesada
DEPARTAMENTO:	Logística
REPORTA A:	Jefe de logística
SUPERVISA A:	Ninguno
REQUISITOS	
NIVEL DE INSTRUCCIÓN:	SUPERIOR SEGUNDO O TERCER AÑO O MÍNIMO BACHILLER
EXPERIENCIA LABORAL:	Mínimo 5 años como chofer profesional, 2 años conduciendo tráiler
CONOCIMIENTOS DESEABLES:	<ul style="list-style-type: none"> • Mecánica y electricidad automotriz básico • Ley y Reglamento de Transporte terrestre y Seguridad Vial • Educación Vial
OTROS REQUISITOS:	Señales éticas e inglés básico
EDAD:	25 a 45 años
SEXO:	Masculino
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	Todos los días
DISPONIBILIDAD DE HORARIOS:	100%
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	
Responsabilidad: Asociada al compromiso con que las personas realizan las diferentes tareas a su cargo. Asumir y cumplir eficientemente su trabajo	
Orientación y servicio al cliente: Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes pueden requerir en el presente o el futuro. Conoce ampliamente los servicios que la empresa ofrece.	
Compromiso Organizacional: Se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde laboran como si fueran propios.	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	Hace referencia a la capacidad de realizar trabajos bajos condiciones adversas de tiempo o de sobrecargas de tarea manteniendo la misma Eficiencia
CAPACIDAD DE PREVENCIÓN	Es la habilidad para prevenir situaciones emergentes o accidentes donde se vean afectados las personas, los servicios que presten o la organización misma.
DINAMISMO Y ENERGÍA	Habilidad para trabajar tenazmente en situaciones cambiantes, jornadas prolongadas, en lugares distintos sin que se afecte su nivel de actividad.
RESPONSABILIDAD	
Transportar la mercadería y bienes de los clientes en forma segura y confortable mediante la conducción de cualquiera de los vehículos de la flota con la que cuenta ENETSA, considerando los procedimientos operativos de funcionamiento, mantenimiento y atención al cliente, respetando las normas y leyes vigentes de tránsito	
PRINCIPALES FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el estado técnico del vehículo y sus equipos auxiliares mediante las comprobaciones específicas previo al inicio de un viaje, necesarias para garantizar la transportación adecuada de la mercadería. • Verificar la portación de los documentos de identificación y de permiso para la transportación, tanto del conductor como de la mercadería a ser transportada. • Guiar y controlar el embarque y desembarque de la mercadería a transportar, a fin de asegurar su traslado de manera intacta. • Registrar en bitácora de viaje de forma legible, hora de salida y llegada a cada sitio de viaje, con firma de responsabilidad y con los procedimientos requeridos por el manual interno. • Conducir los vehículos de manera responsable y segura, de acuerdo a las normas vigentes del ente regulador de tránsito, manteniendo la comunicación (por radio y celular) en forma regular con la central de logística, respetando las normas de seguridad y de conducción. 	

Fuente: Entrevista con los directivos de ENETSA, análisis interno.

Elaborado: Por las autoras

4.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

CUADRO # 13

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS: DIAGRAMA DE SIPOC

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente
Jefe de Área	Memorándum y Formulario del Requerimiento	Descripción: Proceso de Reclutamiento para el cargo de chofer	Información del cargo requerido	Dpto. Recursos Humanos
Dpto. Recursos Humanos	Análisis de los perfiles de competencias	<pre> graph LR A[Solicitud de Inicio del Reclutamiento] --> B[Creación/Validación del perfil de competencias para el cargo solicitado] B --> C[Lanzamiento de la Oferta Laboral] C --> D[Análisis de las Hojas de Vida] D --> B </pre>	Perfil de Competencias Establecidos para el cargo	Dpto. Recursos Humanos
Dpto. Financiero	Proforma de Gastos a incurrir en proceso		Recursos Económicos	Dpto. Recursos Humanos
Dpto. Recursos Humano	Formatos y Solicitudes Establecidos		Reclutamiento Interno y Externo	Candidatos Reclutados
Requerimientos de Insumos			Requerimientos de Productos	
Personal Capacitado Tiempo para el reclutamiento Formularios Diseñados		Reclutar con presupuesto establecido Reclutamiento en tiempos establecidos Reclutar perfiles idóneos		

Fuente: Referencias del módulo reingeniería de procesos.
 Elaborado: Las autoras

4.2.1 Requerimiento de choferes para ENETSA

Una vez que se conoce el perfil de cargo es conveniente formalizar el requerimiento de personal mediante un diseño base que servirá como herramienta para informar de manera ejecutiva a los gerentes o directivos para que ellos autoricen y se pueda avanzar con el proceso.

El proceso de reclutamiento conlleva los siguientes pasos:

- ✓ **Solicitud del Inicio de Reclutamiento.**- El jefe/encargado del área que necesita el empleado, solicita vía Memo se inicie el proceso de reclutamiento, además del formulario de requerimiento de cargos de la empresa.

Para facilitar esta gestión se presenta el siguiente modelo:

Cuadro # 14**REQUERIMIENTO DE PERSONAL**

E.N.E.T.S.A		
FORMULARIO PARA REQUERIMIENTO DE PERSONAL		
DE: _____	CARGO: _____	
PARA: _____	CARGO: _____	
FECHA DE REQUERIMIENTO: _____	No. de personas requeridas _____	
MOTIVO DEL REQUERIMIENTO		
Datos generales		
Nombre del cargo: _____		
Área: _____		
Nombre del jefe inmediato: _____		
Cargo del jefe inmediato: _____		
Lugar de trabajo: _____ Supervisa a (No. de personas): _____		
Tipo de contrato indefinido _____ plazo fijo _____ otro (señale) _____		
Perfil del cargo		
Funciones principales del cargo (responsabilidad que implica) _____		
Requisitos del cargo (formación, conocimientos, experiencias, otros) _____		
Valores y Competencias considerados		
VALORES		
Competencias organizacionales y específicas		
INFORMACIÓN ADICIONAL		
Comentario general: (se requiere disponibilidad inmediata, otros): _____		

Firma de responsabilidad _____		Fecha de entrega/recepción _____

Fuente: Entrevista a directivos de ENETSA, referencias bibliográficas
 Elaborado por: Las autoras

Una vez recibido el comunicado por parte de la unidad de Recursos Humanos, éstos mantendrán comunicación constante para determinar detalles más precisos sobre la ejecución del proceso a llevarse a cabo.

- ✓ **Validar el perfil de competencias para el cargo solicitado.-** el encargado del proceso se encargará de revisar el perfil de competencias que se encuentra establecidos dentro del manual de procedimiento de selección para los diferentes puestos, ajustándose a los que se requieren para el cargo en ese momento, es importante mencionar que el perfil de competencias deberá actualizarse cada 2 años o cuando los cambios en las normas jurídicas del país intervengan directamente en los mismos.
- ✓ **Lanzamiento de la oferta laboral.-** El reclutamiento es el medio mediante el cual la empresa da a conocer que existe una vacante. El encargado del proceso utilizará las fuentes de reclutamiento mixto: fuentes internas y externas

4.2.2 Reclutamiento interno

Comúnmente es el más usado por el ahorro económico y considerado el más rápido, se elige básicamente por transferencias y ascensos.

Para un adecuado reclutamiento interno la empresa deberá cumplir con los siguientes pasos:

- Colocar avisos de empleos en carteleras u otros medios internos (job posting)
- Llevar un eficiente inventario del personal, con un banco de datos que indique habilidades, conocimientos y actitudes.
- Planificar reemplazos y sucesiones.

El siguiente diseño de formato servirá para formalizar dicha gestión:

Cuadro # 15

SOLICITUD DE EMPLEO

E.N.E.T.S.A REQUIERE CONTRATAR CHOFER PROFESIONAL DE TRANSPORTE DE CARGA
REQUISITOS
Experiencia mínima 2 años Formación académica segundo año de estudios superiores o mínimo bachiller Licencia de conducir profesional tipo E
REQUISITOS ADICIONALES
Conocer las leyes de tránsito Señalización ética Buena condición física Conocimientos básicos en mecánica automotriz
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
Responsabilidad Orientación y servicio al cliente Compromiso organizacional Trabajo en equipo
COMPETENCIAS DEL CARGO
Tolerancia a la presión Capacidad de prevención Dinamismo y energía Alta adaptabilidad y flexibilidad
RESPONSABILIDAD DEL CARGO
Transportar la mercadería y bienes de los clientes en forma segura y confortable mediante la conducción de cualquiera de los vehículos de la flota con la que cuenta ENETSA, considerando los procedimientos operativos de funcionamiento, mantenimiento y atención al cliente, respetando las normas y leyes vigentes de tránsito.
PRINCIPALES FUNCIONES
-Verificar el estado técnico del vehículo y sus equipos auxiliares -Verificar la portación de los documentos de identificación y de permiso para la transportación, tanto del conductor como de la mercadería a ser transportada. -Registrar en bitácora de viaje de forma legible, hora de salida y llegada a cada sitio de viaje, con firma de responsabilidad - Respetar los horarios de salidas establecidos por el departamento de logística - Cumplir con las normas de seguridad, salud ocupacional y medioambiental en la ejecución de las operaciones de mantenimiento preventivo de los vehículos de la flota de la empresa.
Importante: Los candidatos que estén interesados y que cumplan con el perfil acercarse al departamento de RRHH y llenar formulario de aplicación.

Fuente: Entrevista con los directivos de ENETSA, análisis interno.

Elaborado: Por las autoras

4.2.3 Reclutamiento externo

Después de haber explorado la fuente del cliente interno dentro de la organización y luego de haber agotado este análisis se deberá salir al mercado laboral a buscar el perfil del puesto que se requiere cubrir.

Esto se llevara a cabo por medio de diferentes técnicas de reclutamiento externo como:

- Anuncios en diarios y revistas
- Emisoras locales
- Agencias de reclutamiento
- A través de referidos del personal
- Consultas al archivo de candidatos y banco de datos
- Anuncios en páginas web
- Páginas web de colegios gremiales

A continuación proponemos un modelo de anuncio para las publicaciones de requerimiento en los medios a utilizar.

PRINT DE PAGINA WEB, BUSCADORES DE EMPLEO

Socio Empleo - Windows Internet Explorer
 http://www.socioempleo.gob.ec/socioEmpleo-war/paginas/index.jsf

Google

Relaciones Laborales

Red Socio Empleo

Detrás de cada nombre, hay un talento

Inicio | ¿Quiénes somos? | Nuestros servicios | Becas IECE | Contáctanos

Buscadores de Empleo

Número de cédula:

Contraseña: ¿Olvidaste tu contraseña?

Ingresar

Empleadores Empresas

RUC/Cédula:

Contraseña: ¿Olvidaste tu contraseña?

Ingresar

Fuente: www.socioempleo.com.ec

PRINT DE PAGINA WEB, MULTITRABAJOS.COM

Busqueda de trabajo: buscar empleo en Ecuador - Multitrabajos 2013 - Windows Internet Explorer
 http://www.multitrabajos.com/postulantes/avisos/busqueda_avanzada.bum

Google

Maria Fernanda Moreira Macías

Panel de Control **Buscar Avisos** Mis Postulaciones Tolki Mi CV

Palabras clave

Fecha de publicación: Todas
 Tipo de puesto: Todos
 Salario: Todos

Área

- Abastecimiento y Logística
- Administración, Contabilidad y Finanzas
- Aduana y Comercio Exterior
- Atención al Cliente, Call Center y Telemarketing
- Comercial, Ventas y Negocios

Búsqueda de trabajo

¿Cómo buscar trabajo?

Ingresar una palabra clave, y/o selecciona las áreas y zonas que sean de tu preferencia y haz clic en "buscar avisos".

También puedes hacer uso de las búsquedas más populares, por categorías o por zonas.

Palabras Claves

Ingresar como palabra clave aquella que más represente lo que estás buscando.

Fuente: www.multitrabajos.com

Cuadro # 16

MODELO DE DISEÑO PARA PUBLICACIONES

E.N.E.T.S.A REQUIERE CONTRATAR CHOFER PROFESIONAL DE TRANSPORTE DE CARGA	
Para conducir transporte de carga a nivel nacional con servicio de entrega de mercaderías puerta a puerta u oficina central.	
REQUISITOS	
Experiencia mínima 2 años en el manejo de transportes pesados Nivel académico segundo año de estudios superiores o bachiller terminado Poseer licencia de conducir profesional tipo E Conocimientos esenciales en mecánica automotriz Conocer la ley de tránsito, seguridad vial y señales ética	
COMPETENCIAS REQUERIDAS	
ORGANIZACIONALES	ESPECÍFICAS
Responsabilidad Compromiso Organizacional Trabajo en equipo Orientación y servicio al cliente	Tolerancia a la presión Capacidad de prevención Alta adaptabilidad y flexibilidad Dinamismo y energía
LA EMPRESA OFRECE	
Estabilidad laboral Excelente remuneración con sueldos acorde a la ley Beneficios sociales Pagos de viáticos	
Nota: Solo aplicar los aspirantes que cumplan con el perfil, enviando su hoja de vida a las páginas web abajo señaladas o a la dirección siguiente. www.paginasamarillas.info.ec/empresa/enetsa-guayaquil	
DR. ELIAS MUÑOZ VICUÑA S/N E ISLA SANTA CRUZ Ecuador, Guayaquil	
Tel: (593) (4) 2399678 www.enetsa.com.ec	

Fuente: Entrevista con los directivos de ENETSA, análisis interno.

Elaborado: Por las autoras

Análisis de Hojas de Vida.- El encargado del proceso realizará un filtro minucioso de cada carpetas receptada como postulante a la vacante, éste filtro permitirá conocer qué hojas de vida cumplen o no, con las competencias requeridas para el cargo.

Estos candidatos serán llamados para que llenen la *solicitud de empleo*. Esta etapa finaliza con una nueva lista de candidatos que pasan la siguiente fase del proceso.

Cuadro # 17**SOLICITUD DE EMPLEO PARA ENETSA**

SOLICITUD DE EMPLEO				
<p>IMPORTANTE: llenar esta solicitud a mano y con letra imprenta. En caso de ser contratado, el presente documento formará parte de su archivo personal, por lo tanto llénela cuidadosamente y con datos correctos, la información será considerada con absoluta reserva. Lugar y Fecha:</p>				
Empleo al que aplica: _____				
DATOS PERSONALES				
APELLIDOS Y NOMBRES: _____				
DOMICILIO: _____				
CIUDAD: _____				
TELÉFONO CASA _____ CELULAR _____				
E-MAIL PERSONAL _____				
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: _____				
EDAD: _____ CÉDULA DE IDENTIDAD: _____				
SEXO: _____				
Nº LIBRETA MILITAR: _____				
ESTADO CIVIL _____				
TIPO DE SANGRE: _____ PERSONAS A SU CARGO _____				
Nº. HIJOS: _____ ESTATURA _____ PESO _____				
DISCAPACIDAD SI _____ NO _____ TIPO DE DISCAPACIDAD _____				
EN CASO DE EMERGENCIA COMUNIQUE A: _____				
PARENTESCO _____ DIRECCIÓN _____				
TELÉFONO CASA _____ CELULAR _____				
EDUCACIÓN				
NIVEL	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	LUGAR	TITULO	AÑO
PRIMARIO:				
SECUNDARIO:				
SUPERIOR:				
OTROS:				
INSTITUCIÓN				
DESDE HASTA				
ESPECIALIDAD				
SECUNDARIA				
TÉCNICA				
EXPERIENCIA LABORAL				
EMPRESA				
CARGO				
DESDE HASTA				
MOTIVO CESE				
REFERENCIAS PERSONALES				
<p>Afirmo que todos los datos e información expuestas en esta hoja de solicitud de empleo son reales y verdaderos, por lo que asumo cualquier responsabilidad, y con mi firma autorizo a ENETSA a realizar las verificaciones pertinentes y acepto que este documento sea anulado en caso de comprobar falsedad o inexactitud alguna y me sujeto a las normas establecidas por la empresa.</p>				
FIRMA DEL SOLICITANTE				

Fuente: Referencias bibliográficas y Análisis interno

Elaborado: Por las autoras

4.3 PROCESO DE SELECCIÓN

Concluido el reclutamiento y conociendo ya a los candidatos que pasaron a la siguiente etapa, se procede llevar a cabo el proceso de selección basado en competencias laborales establecidas por ENETSA

Los pasos a seguir dentro de un proceso básico:

CUADRO #18**DIAGRAMA DE SIPOC****DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN**

Proveedor	Entrada		Salida	Cliente
Dpto. Financiero	Presupuesto establecido	<p>Descripción: Proceso de Selección para el cargo de chofer</p> <pre> graph LR A[Entrevista curricular] --> B[Confirmación de referencias] B --> C[Evaluación psicológica] C --> D[Entrevista por competencia] D --> E[Pruebas técnicas] E --> F[Informe y notificación final] </pre>	Recurso económico.	Dpto. Recursos Humanos
Dpto. Recursos Humanos	Memorándum, formatos, formularios y test.			Evaluación confirmación y validación de datos del aspirante
Candidato	Curriculum Vitae			
Requerimientos de insumos			Requerimientos de productos	
Personal capacitado.			Selección en tiempo establecido.	
Tiempo para la selección.			Selección acorde al presupuesto	
Test y formularios diseñados.			Selección de candidato idóneo.	

Fuente: Referencias del módulo reingeniería de procesos
 Elaborado: Las autoras

4.3.1 Entrevista curricular

Por medio de la entrevista curricular se podrá corroborar con la información señalada en el Curriculum Vitae, además permitirá tener contacto directo con el candidato. En esta fase de entrevista se aplican preguntas básicamente orientadas a su formación académica, situación familiar, experiencia laboral, aspiración salarial entre otras.

También ayuda para observar y tener un panorama más claro de la manera de comunicarse del candidato, aspectos físicos y expresiones corporales; en el caso de ENETSA este tipo de entrevista lo realiza el jefe del departamento de talento humano.

Para lo que proponemos el siguiente Modelo:

FORMATO ENTREVISTA CURRICULAR

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____

ESTADO CIVIL: _____ EDAD: _____

CARGO AL QUE ASPIRA: _____

Preguntas dirigidas al aspirante

Situación actual: (Trabaja-estudia, está desempleado...) _____

Situación familiar: (nombres, teléfonos de una persona o familiares en caso de emergencia)

Formación Académica: (estudios básicos, otros específicos) _____

Experiencia Laboral: (empresa, cargo, tiempo...) _____

Qué conoce de la empresa ENETSA? _____

Qué le motiva a ser parte de ENETSA ? : _____

Qué le atrae del cargo al que aspira?

Tiene amigos o familiares que desempeñen el cargo al que aspira _____

Qué valores considera que le caracterizan? _____

Aspiración salarial: (si considera necesario considere rangos)

Comentario general

Observaciones y conclusiones: _____

Responsable de la entrevista: _____

Cargo: _____

Fecha: _____ Firma: _____

Fuente: Referencias bibliográficas y Análisis interno

Elaborado: Por las autoras

4.3.2 Confirmación de datos y referencias

En esta fase se procede a la verificación de la información proporcionada por el candidato en la solicitud de empleo y la obtenida en la entrevista curricular, así se determinara la autenticidad de los datos.

Se verificara primero la información académica ingresando a la página del Senescyt para la impresión del print que valida la titulación del candidato, en cuanto a la información sobre la experiencia laboral, se procede a llamar a las empresas o instituciones donde ha laborado el postulante, de igual manera se efectúa el mismo proceso para las referencias personales. Se presenta a continuación un diseño de modelo para la confirmación de referencias resaltando las debidas competencias demostradas en anteriores empleos.

Cuadro # 19**CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES**

E.N.E.T.S.A	
FORMULARIO PARA CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS	
Nombre del candidato/a: _____	
Cargo al que aspira: _____	
REFERENCIAS LABORALES	
Solicitado a: _____	
Cargo: _____	
Empresa: _____	
Ciudad: _____ Dirección: _____	
Teléfono: _____	
A) Cargo que desempeñó el candidato/a _____	
Funciones desempeñadas: _____	
B) Señale valores y competencias que considera caracterizan a (nombrar al postulante)	
VALORES	
COMPETENCIAS	
C) Motivo de salida: _____	
Lo re contrataría nuevamente: Si _____ No _____ porque _____	
Antigüedad en la empresa: _____	
Comentario General	
Información general que facilitan del candidato: _____	

Conclusiones: _____	
Responsable de las referencias: _____	
Cargo: _____ Firma: _____	
Fecha: _____	

Fuente: Entrevista a directivos de ENETSA, referencias bibliográficas
 Elaborado por: Las autoras

Cuadro # 20**CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES**

E.N.E.T.S.A	
FORMULARIO PARA CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS	
Nombre del candidato/a: _____	
Cargo al que aspira: _____	
REFERENCIAS PERSONALES	
Solicitado a: _____	
Relación: _____	
Empresa: _____	
Ciudad - Dirección: _____ Teléfono _____	
A) Mencione por lo menos dos fortalezas que considere posee el candidato: _____	

A) Mencione los principales valores y cualidades que considere posee el candidato:	
VALORES	
CUALIDADES	
Comentario General	
Información adicional que facilitan del candidato:	

Conclusiones: _____	

Responsable de las referencias: _____	
Cargo: _____ Firma: _____	
Fecha: _____	

Fuente: Entrevista a directivos de ENETSA, referencias bibliográficas
 Elaborado por: Las autoras

4.3.3 Evaluación psicológica

Se considera necesario apoyarse en esta técnica para poder conocer los diversos tipos de comportamientos humanos en las diferentes situaciones tanto laborales y emocionales. Esta evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos y conversaciones con los gerentes, la persona encargada de llevar a cabo este proceso prepara la evaluación de las características intelectuales, aptitudes, personalidad, inteligencia emocional y motivaciones, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro del postulante.

Hemos escogido para este caso un modelo de test que es un software con cuestionarios aplicables individualmente, que permiten medir la personalidad en 16 escalas primarias y 5 dimensiones globales, permite además obtener las puntuaciones para cada escala e imprimir informe con resultados, su tiempo aproximado de duración es entre 40 y 45 minutos.

Cuadro # 21**TEST PSICOLÓGICO**

		SI	NO
1	¿Cree que el día no tiene bastantes horas para todas las cosas que debería usted hacer?		
2	¿Siempre se mueve, camina o come con rapidez?		
3	¿Se siente impaciente por el ritmo al que se desarrollan los acontecimientos?		
4	¿Acostumbra a decir: "Ah, ajá" o "sí, sí, sí", "bien, bien", cuando le habla una persona apremiando la inconscientemente a que acabe de decir lo que tiene que decir?		
5	¿Tiene tendencia a terminar las frases de otras personas?		
6	¿Se siente exageradamente irritado incluso rabioso cuando el coche que le precede en una carretera rueda a una marcha que usted considera demasiado lenta?		
7	¿Considera angustioso tener que hacer cola o esperar turno para conseguir una mesa en un restaurante?		
8	¿Encuentra intolerable observar cómo otras personas realizan tareas que usted sabe que puede hacer más deprisa?		
9	¿Se impacienta consigo mismo si se ve obligado a realizar tareas repetitivas (rellenar resguardos, firmar talones, lavar platos, etc.), que son necesarias pero le impiden hacer las cosas que a usted le interesan realmente?		
10	¿Es usted de esas personas que leen a toda prisa o intentan siempre conseguir condensaciones o sumarios de obras literarias realmente interesantes y valiosas?		
11	¿Se esfuerza por pensar o hacer dos o más cosas simultáneamente? Por ejemplo, al tiempo que intenta escuchar la charla de una persona,		

	sigue dando vueltas a otro tema sin ninguna relevancia con lo que escucha.		
12	¿Mientras disfruta de un descanso, continúa pensando en sus problemas laborales, domésticos o profesionales?		
13	¿Tiene usted el hábito de acentuar excesivamente varias palabras que usted considera clave en su conversación ordinaria o la tendencia a articular las últimas palabras de sus frases más rápidamente que las palabras iniciales?		
14	¿Encuentra difícil abstenerse de llevar cualquier conversación hacia los temas que le interesan especialmente, y cuando no lo consigue, pretende usted escuchar pero en realidad sigue ocupado en sus propios pensamientos?		
15	¿Se siente vagamente culpable, cuando descansa y no hace nada durante varias horas o varios días?		
16	¿Intenta siempre programar más y más cosas en menos tiempo, y al hacerlo así deja cada vez menos margen para los imprevistos?		
17	Al conversar, ¿da con frecuencia puñetazos o palmadas en la mesa, o golpea con un puño la palma de la otra mano para dar más énfasis a un punto particular de la discusión?		
18	¿Se somete a ciertos plazos en su trabajo que con frecuencia son difíciles de cumplir?		
19	¿Aprieta con frecuencia las mandíbulas, hasta el punto que le rechinan los dientes?		
20	¿Lleva con frecuencia material relacionado con su trabajo o sus estudios a su casa por la noche?		
21	¿Acostumbra usted a evaluar en términos numéricos no sólo su propio trabajo, sino también las actividades de los demás?		
22	¿Se siente usted insatisfecho con su actual trabajo?		

Fuente: www.googleschool.com

Elaborado por: Las autoras

4.3.4 Entrevista por competencias

A esta entrevista llegan los candidatos que pasaron exitosamente las fases anteriores.

En esta etapa el entrevistador debe tener un amplio conocimiento sobre el perfil del cargo, las competencias y habilidades establecidas por la empresa, la información del curriculum vitae del candidato.

Según David McClelland, la entrevista centrada en competencias consiste en la búsqueda de evidencias situacionales del pasado vinculadas con las competencias analizadas, preguntando sobre situaciones y dificultades con las que la persona ha tenido que enfrentarse (18).

La entrevista debe ser planificada y estructurada fundamentalmente, ya que permite tener una visión general sobre lo que se tratará y facilita fijar el tiempo requerido para el desarrollo normal de la misma.

Un instrumento básico es elaborar la **guía de entrevista**, la misma que básicamente contiene aspectos elementales como: la **introducción** que busca crear un ambiente amigable, donde fluya la comunicación y donde el aspirante tenga la oportunidad de expresarse con confianza y sinceridad, de

¹⁸ David McClelland, Entrevista por competencias; Psicología Mundial – 2/9/2010. Editorial ISBN 9826342, 2010

esta manera el entrevistador o los entrevistadores obtenga/n la información necesaria para evaluar al candidato, es oportuno recalcar que el ambiente físico también influye, por lo que hay que poner atención a este requerimiento físico. Aquí se explica brevemente, entre otros los objetivos y la metodología de la entrevista, que al ser por competencias tendrá su particularidad, ya que se harán algunas preguntas que tienen como fin el obtener información específica sobre su desempeño en un hecho determinado. Durante el **desarrollo** en sí de la entrevista se dispondrá también de una lista de preguntas que faciliten determinar si el candidato demuestra o no poseer las competencias. Durante el **cierre** de la entrevista se debe dar una sensación que la entrevista se ha cumplido satisfactoriamente y se explica cuáles son los siguientes pasos.

A continuación se propone un formato para la entrevista por competencias para un cargo de chofer.

Cuadro # 22

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

E.N.E.T.S.A				
FORMATO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS				
Fecha: _____				
Cargo al que aspira: Chofer de carga pesada				
Nombre del candidato: _____				
Introducción				
Bienvenida, presentación, explicación inicial				
Desarrollo				
1) Experiencia laboral relevante:				
Solicita al candidato que describa brevemente sus cargos y trabajos anteriores (actual de ser el caso)				

Solicita al candidato sus funciones y responsabilidades anteriores y (actuales de ser el caso)				

2) Situaciones y comportamientos				
Competencias	Preguntas	Demuestra la competencia	Demuestra lo mínimo necesario	No demuestra
Capacidad de prevención	Cuantos accidentes o siniestros ha tenido en su vida laboral como chofer?			
	Como reacciono ante situaciones inesperadas en la carretera, como posibles asaltos, problemas mecánicos con el transporte, mal estado de las vías entre otros riesgos?			
Alta adaptabilidad y flexibilidad	Cuántas veces ha tenido que cambiar su horario de trabajo por otro que le designaron a última hora, como reacciono?			
	Comente una situación donde le designaron tareas que Ud. desconocía, como reacciono?			
Dinamismo y energía	Cuántas horas ha trabajado mínimo en sus anteriores empleos? Ha trabajado en horarios rotativos?			
	Comente una situación donde haya trabajado más horas de las estipuladas en su contrato			
Tolerancia a la presión	Comente una situación que le produjo stress y como reacciono.			
	Comente una situación en la que recibió varios llamados de atención a la vez.			
Cierre				
Indique al candidato cuáles serán los siguientes pasos, responda a las inquietudes o preguntas que tenga el aspirante				
Firma de responsabilidad (nombre y cargo)				

Fuente: Entrevista a directivos de ENETSA, referencias bibliográficas

Elaborado por: Las autoras

4.3.5 Prueba técnica

En esta prueba lo que se requiere evaluar son los conocimientos referentes al puesto que aplica el candidato, basándose que está enfocada en la descripción de las funciones principales detalladas en el perfil de cargo, por lo que serán específicas para el cargo, esta prueba la realizara y evaluara el jefe inmediato.

Para el cargo de chofer profesional que requiere ENETSA será necesario conocer, habilidades, destrezas y conocimientos en mecánica automotriz, señales y leyes de tránsito, seguridad vial entre otras.

Se detalla en el anexo un modelo de preguntas técnicas dirigidas especialmente para el cargo de chofer.

4.3.6 Informe y decisión final del proceso

Esta es la fase final del proceso de selección, aquí se procede a la elaboración del informe de los candidatos seleccionados, para ello se consideran las diferentes etapas de evaluación y entrevistas que fueron aplicadas, se aconseja llevar un registro que sirva de respaldo de todo el proceso que se llevó a cabo.

Para el caso de ENETSA proponemos el siguiente modelo:

Cuadro # 23
INFORME FINAL DEL PROCESO

E.N.E.T.S.A

CALIFICACIÓN FINAL *(confidencial)*

Fecha: _____

Nombre de candidato: _____

Cargo al que aspira: _____

FACTORES		Ponderación	Calificación	Puntos que se asignan
Valoración de hoja de vida (entrevista inicial)		0,20	10	2
Verificación de información y referencias	Entrevista curricular	0,10	10	1
	Laborales	0,10	10	1
	Personales	0,10	10	1
Identificación de competencias	Entrevista por competencias	0,25	10	2,5
	Prueba técnica	0,25	10	2,5
			Total=	10

Nota: La máxima calificación es 10

Firma de responsabilidad

Informe de entrevista por competencias

Competencia evaluada	Demuestra la competencia	Demuestra lo mínimo necesario	No demuestra

Observación final (incluye calificación) _____

Fecha: _____

Firma de responsabilidad

Fuente: Entrevista a directivos de ENETSA, referencias bibliográficas
Elaborado por: Las autoras

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Con el desarrollo de nuestra tesis podemos determinar las siguientes conclusiones:

1. La empresa en estudio, en lo que a Reclutamiento y Selección se refiere no cuenta con procesos formales, su personal es abastecido conforme se presenta la necesidad, lo que origina un aumento en la rotación de personal, teniendo una fuerza laboral inestable. Con el diseño del sistema propuesto será posible un aumento del 15 % en los estándares de desempeño anual, mediante la provisión de personal competente que cubra las necesidades y requerimiento de cada cargo, acorde a los desafíos que se presentan en un mercado dinámico y exigente como el de hoy.

2. Que a través de la determinación de las competencias específicas para los cargos de los choferes profesionales se logró un incremento considerable en el rendimiento financiero de la empresa en un 20%, debido a que se

escogió al candidato idóneo y su excelente desempeño logra la reducción de accidentes de tránsito, haciendo que los costos y gastos disminuyan; que la entrega de la mercadería transportadas se realice en menos tiempos y que las ventas del servicio aumenten. Pero al aplicar el sistema de la propuesta se corre el riesgo que los nuevos aspirantes por poseer los requerimientos y competencias que exige el cargo, su aspiración salarial superen el presupuesto establecido, lo cual puede ocasionar que ENETSA no haga uso del diseño propuesto.

3. Al definir y formalizar un diseño de un sistema basado en competencias mediante un análisis de puestos, se establecieron procedimientos claros y específicos divididos en varias etapas, referentes a las necesidades de reclutamiento y selección, con dichos procedimientos se obtuvo un ahorro significativo en el tiempo de búsqueda de candidatos y se logró obtener una selección más eficiente y acertada de los optantes, lo cual incide en el cumplimiento de los objetivos y el ahorro económico se reflejara en los estados financieros de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Implementar un departamento completo de Recursos Humanos que esté administrado y dirigido por personal especializado en el área, desarrollando procesos eficientes y eficaces en toda la gestión de los subsistemas que conciernen al talento humano.
2. Elaborar diccionario de competencias para cada perfil de cargo que requiera ENETSA para el desarrollo de sus actividades y así obtener calidad y alto grado de productividad por parte de su fuerza laboral.
3. Implementar y ejecutar sistemas integrados de información de todos los departamentos con el de Recursos Humanos, y así, alcanzar un orden empresarial, donde todo esté debidamente enmarcado dentro de los derechos laborales donde se cumpla legalmente con el empleado y patrono.
4. Gestionar la implementación de un programa de incentivos y recompensas por resultados, dirigido a todo el personal de E.N.E.T.S.A., para impulsar la motivación y mejorar el clima laboral, obteniendo el alineamiento de las expectativas laborales con los objetivos de la empresa.

ANEXOS

1.- ENCUESTA A LOS CHOFERES DE ENETSA

Escoja su respuesta:

1.- Cuántos años de edad tiene usted?

De 20 a 30 ()

De 31 a 40 ()

De 41 a 50 ()

De 51 a 60 ()

Más de 61 ()

2.- Qué tipo y clase de vehículo conduce dentro de la flota de ENETSA?

Camión Furgón ()

Camioneta Furgoneta ()

Tráiler Cabezal ()

Tráiler Especial ()

3.-¿Qué tipo de licencia tiene?

Categoría B ()

Categoría C ()

Categoría D ()

Categoría E ()

4.- Qué tiempo tiene trabajando en ENETSA?

De 0 a 1 ()

De 1 a 3 ()

De 3 a 5 ()

De 5 a 8 ()

Más de 8 ()

5.- Cómo llegó a trabajar en ENETSA?

Por referencia de un amigo ()

Por no tener trabajo en ese momento ()

Por el sueldo ()

6.- Pasó por un proceso completo de reclutamiento y selección de personal antes de la contratación?

Si ()

No (100)

2.- ENCUESTA A SOCIOS Y DIRECTIVOS DE ENETSA

1.- Cuántos años tiene usted como accionista de ENETSA?

De 1 a 10 años ()

De 11 a 20 años ()

De 21 a 30 años ()

De 31 a 40 años ()

De 41 a 50 años ()

De 50 años en adelante ()

2.- Como se realiza la incorporación de un nuevo chofer a la empresa?

Por referencias de conocidos ()

A cualquier persona por la necesidad de ocupar el puesto ()

Por procesos rigurosos de reclutamiento y selección ()

3.- Cuántos accidentes de tránsito (por vehículo) reportan las flotas de ENETSA?

1 al mes ()

2 al mes ()

3 al mes ()

4.- Quién asume los gastos al 100%, de los accidentes de tránsitos?

ENETSA ()

Los Choferes de cada vehículo involucrado en el accidente ()

5.- Cree usted que la falta de profesionalismo es la consecuencia de esos accidentes ?

SI ()

NO ()

6.- Cree usted que si se implementa un proceso de reclutamiento y selección por parte del departamento de RRHH, se contrataría choferes altamente capacitados y se eliminarían todos éstos accidentes?

SI ()

NO ()

3.- FORMATO DE ENTREVISTA TÉCNICA

1.- En una vía de dos carriles de un mismo sentido, debo circular:

Siempre por el carril derecho ()

Siempre por el carril izquierdo ()

En Zinzag ()

2.- La luz intermitente de color amarilla, significa que:

Acelerar la marcha del vehículo ()

Proseguir con precaución observando ambos lados de la vía ()

Parar la marcha del vehículo ()

3.- La señal de curva peligrosa, ¿Qué significa en cuanto a la velocidad?

Que debo acelerar ()

Que debo parar ()

Que debo disminuir la velocidad ()

4.- Con la licencia tipo C, ¿Qué clase de vehículo le faculta a usted conducir?

Vehículo extra pesados ()

Vehículo liviano con placa particular y placa de alquiler ()

5.- Qué color tiene una señal Informativa?

Azul, blanco y negro ()

Blanco con Rojo ()

Amarillo con Negro ()

6.- Qué color tiene una señal Preventiva?

Amarilla con negro ()

Azul con Blanco ()

Verde con Blanco ()

7.- Cuántos años de vigencia tiene una licencia?

5 años ()

3 años ()

4 años ()

8.- Al escuchar la sirena de una ambulancia que actitud tomaría?

Acelerar la marcha de su vehículo ()

Competir con la ambulancia ()

Cedería el paso a la ambulancia ()

Se adelantaría a la ambulancia y con su ayuda adelante abriría camino ()

9.- Considere dos lugares donde es prohibido rebasar:

Puentes ()

Pendientes ()

Avenidas principales de 6 carriles ()

En vías con líneas discontinuas ()

10.- Observe la imagen. En una zona de seguridad de Peatones, debo detener la marcha del vehículo?

Antes de la línea 1 ()

Antes de la línea 2 ()

Entre la línea 1 y la línea 2 ()



11.- Elija la descripción correcta de la señal:

Bifurcación en Y ()

Proximidad de semáforo ()

Pare ()



12.- Elija la descripción de la señal:

Proyección de Gravilla ()

Ciclistas ()

Ancho limitado ()



13.- Elija la descripción de la señal:

Prohibido el paso de vehículos automotores ()

Prohibido el paso de máquina agrícola ()

Prohibido el paso de vehículos de carga ()



14.- Elija la descripción correcta de la señal:

Siga de frente ()



Circulación Obligatoria ()

Prohibido el paso de peatones ()

15.- Elija la descripción correcta de la señal:

Vía Lateral ()

Intersección Rotatoria ()

Incorporación de Tráfico ()



16.- Elija la descripción correcta de la señal:

Servicio Sanitario ()

Servicio Mecánico ()

Aeropuerto ()



17.- Elija la descripción de la señal:

Camino Sinuoso ()

Ancho limitado ()

Flecha direccional ()



18.- Elija la descripción correcta de la señal:

Calzada estrecha ()

Resalto o Lomada ()

Vía Lateral ()



19.- Elija la descripción correcta de la señal:

Servicio de transbordador ()

Camping ()

Parada de bus ()



20.- En la noche, cuándo un vehículo viene en dirección contraria, debo realizar el cambio de luces de altas a bajas a una distancia de..?

100 metros ()

150 metros ()

200 metros ()

21.- En la noche, cuándo circulo detrás e otro vehículo, debo realizar el cambio de luces de altas a bajas a una distancia de..?

100 metros ()

150 metros ()

200 metros ()

22.- Cuándo dos vehículos lleguen simultáneamente a una intersección no señalizada, tendrá derecho de vía el que se aproxime por la...?

Derecha ()

Izquierda ()

Ninguno ()

23.- Si su vehículo sufre un desperfecto en la carretera, qué debo hacer?

Encender las luces de estacionamiento ()

Poner ramas en la carretera a 100mts. De la parte frontal y a 100mts de la parte posterior del vehículo ()

Poner triángulos de seguridad a 50mts. De la parte frontal y a 150mts. De la parte posterior del vehículo ()

24.- El documento que acredita la propiedad de un vehículo a motor y es requisito obligatorio para la circulación se llama?

Licencia ()

Matrícula ()

Permiso de circulación ()

25.- Un conductor responsable puede realizar maniobras de adelantamiento en curvas, puentes, túneles o al coronar una cuesta?

En el día ()

En la noche ()

Nunca ()

26.- Los conductores, al descender por una pendiente pueden apagar el motor de su vehículo ?

Cuándo no lleva carga ()

Si sólo lleva pasajeros ()

Nunca ()

27.- Cuando esta pintada una doble línea amarilla en la calzada, en que caso usted puede adelantar?

Cuando no existen vehículos ()

Los fines de semana ()

Nunca ()

28.- Es obligatorio el uso de direccionales antes de efectuar un viaje?

Si el conductor lo desea ()

Si está el agente o policía presente ()

Siempre ()

29.- Puede detener o estacionar un vehículo en sitios peligrosos como: curva, puentes o túneles?

Si hay luz ()

Sólo en las noches ()

Nunca ()

30.- El conductor puede usar la bocina u otros dispositivos sonoros?

Sólo en la carretera ()

En la noche ()

Sólo en caso de emergencia ()

31.- Los ciclistas pueden sujetarse a un vehículo en marcha?

Si, en pendientes pronunciadas ()

No, pueden hacerlo jamás ()

Si, si el vehículo circula despacio ()

32.- Se puede transportar material inflamable, explosivo o peligroso en vehículos no acondicionados para el efecto?

Solamente en carreteras ()

No, en ningún caso ()

Solamente en las noches ()

33.- Si a pesar de todas las precauciones, un vehículo se queda sin gasolina en la vía pública, un conductor responsable debe?

Esperar en un lugar hasta que llegue la gasolina ()

Solicitar la ayuda de un mecánico ()

Mover el vehículo a un lugar que no interrumpa el tránsito ()

34.- Al transportar carga, es obligatorio colocar banderines rojos o luces en la noche, en los extremos sobresalientes de la carga, porque?

Ayuda a prevenir un accidente ()

Distrae a los demás conductores ()

Las dos anteriores ()

35.- En qué lugar debemos utilizar las luces intensas, altas o de carretera...?

En las vías que no estén suficientemente iluminadas ()

En todas las vías de alta velocidad ()

En las vías urbanas y túneles ()

36.- Puedo realizar un viraje en "U" en una autopista?

Si ()

Solamente cuando no circulen vehículos ()

Solamente en los lugares autorizados para hacerlo ()

37.- La lluvia disminuye la adherencia de los neumáticos con la calzada, especialmente, cuándo..?

Llueve de forma moderada ()

Llueve de madrugada ()

Caen las primeras gotas ()

38.- Cuando conducimos un vehículo, con una presión de los neumáticos superior a la indicada por el fabricante que sucede??

Aumenta la adherencia de los neumáticos con la calzada ()

Disminuye la superficie de apoyo y la adherencia con la calzada ()

Aumenta la superficie de apoyo de los neumáticos con la calzada ()

39.- Qué haría usted, cuándo al conducir un vehículo automotor, se encuentra con animales en la vía?

Acelerar para pasar lo más rápido posible ()

Reducir la velocidad y conducir con mayor atención ()

Acelerar y pitar para alejar al animal ()

40.- Una línea continua, divisoria de carriles, me indica???

Que no puedo adelantar ()

Que disminuya la velocidad ()

Que sí puedo rebasar ()

41.- Todo vehículo tiene una capacidad de carga máxima, como conductor responsable usted podrá exceder esta capacidad?

Siempre ()

Si es vehículo nuevo ()

Nunca ()

42.- Si usted tiene sueño mientras conduce, cuál de las siguientes acciones podría contrarrestar el sueño?

Prender el radio ()

Poner el aire acondicionado ()

Detenerse y descansar ()

43.- Al proveerse de combustible en una gasolinera, qué acción debe tomar?

Apagar el motor, las luces y el celular ()

Apagar solo el motor y las luces ()

Apagar solo el celular ()

44.- El freno de mano actúa sobre las ruedas...?

Delanteras ()

Posteriores ()

Todas las llantas ()

45.- En el sistema vial intervienen tres factores: factor vehículo, factor vial y el ?

Factor suerte ()

Factor tecnológico ()

Factor humano ()

46.- La mejor forma de ubicar vehículos en los ángulos muertos o puntos ciegos, es.?

Girando la cabeza brevemente para mirar a través de las ventanas laterales ()

Inclinarse a la derecha hasta estar completamente seguro que no haya peligro ()

Continuar la mancha y hacer caso omiso a lo que pueda suceder ()

47.- El apoyo cabezas es un elemento de seguridad pasiva que debe ajustarse a la altura de?

La espalda ()

La cabeza ()

El cuello ()

48.- El derrape (patinar) puede producirse a altas velocidades en las ?

Vías rectas ()

Pendientes ()

Curvas ()

49.-Cuál sería su comportamiento frente a un conductor que le pita insistentemente?

Acelerar para que deje de pitar ()

Disminuir la velocidad y dejarlo pasar ()

No tomarlo en cuenta ()

50.- En una intersección semáforizada, una flecha roja hacia la derecha significa que?

Puedo girar a la derecha ()

No puedo girar a la derecha ()

Solo girar hacia la derecha ()

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Quinta edición, Editorial McGraw Hill, Colombia 2002.
2. Charles Hill - Administración estratégica, G. Jones; 3era Mc. Braw – Hill (octava edición 2009).
3. Aguilera Rebollo F y Reyes Madrid J. “Gestión Dinámica de los Recursos Humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)” 1996.
4. Alles Martha Alicia, administración de los Recursos Humanos. Porque Selección por competencias. Ediciones Granica S.A, Buenos Aires – Argentina 2006.
5. Jack Welch, Ekos Negocios – Septiembre 2006, Ediciones Los Andes.

6. Ulrich D. Esteban, Editorial Quid. Marzo 2013, el ciudadano. Enero 2012, los 4 Pilares del éxito en la Selección de personal.
7. Alles, Martha., Diccionario de Preguntas La Trilogía III, Ediciones Granica S.A., 2010
8. Kochanski, J. T. 1996 Introduction special issue of human resource competencies. Human Resouce Management, 35, no.- 1: pag: 3-6
9. Ernest & Young . Manual del Director de Recursos Humanos. La gestión por competencias. Edición 2011.
10. Alles, Martha Alicia., Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestion por competencias.- 2ª ed. 8ª reimp. Buenos Aires Granica, 2013.. 448p.;23x17 cm. ISBN.
11. Herbert J. Chruden; Arthur Sherman, Administración de personal, Descripción de cargos. Compañía editorial ISBN 9789682608971, N° de páginas: 590 págs. 2009
12. David McClelland, Entrevista por competencias; Psicología Mundial – 2/9/2010. Editorial ISBN 9826342, 2010.