UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:
"PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA ROAD TRACK ECUADOR CIA. LTDA. CHEVYSTAR, A NIVEL NACIONAL, A TRAVÉS DE UNA PROPUESTA DE LEVANTAMIENTO Y VALORACIÓN DE PERFILES PARA EL DISEÑO DEL MANUAL DE COMPETENCIAS"

AUTORES:
ARIAS ORDÓÑEZ MARÍA DOLORES
ARMAS VALENCIA ERIKA ELIZABETH
IZURIETA BEDÓN JUAN GERARDO

DIRECTOR:
MANUEL RODRIGO ARROYO RAMÍREZ

Quito, marzo 2013

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Nosotros autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos desarrollados, el análisis y las propuestas realizadas, además de las conclusiones y recomendaciones emitidas en el presente trabajo de titulación, son de exclusiva responsabilidad de los autores

Quito, marzo de 2013

_____

(f) María Dolores Arias Ordóñez
CI 1716316011

_____

(f) Erika Elizabeth Armas Valencia
CI 1720443595

_____

(f) Juan Gerardo Izurieta Bedón
CI 1711016947

DEDICATORIAS

¡La confianza, respecto y gratitud, son los pilares del crecimiento personal!
Por ello dedico, con profundo amor, el fruto de mi esfuerzo profesional a
mis padres, hermanos y sobrinos, quienes siempre creyeron en mí,
me enseñaron a luchar ante la adversidad y sonreírle a la vida.
Además, con cariño a todos quienes desde distintas perspectivas,
siempre me han apoyado y brindado grandes oportunidades.

María Dolores Arias Ordóñez

El éxito de toda una carrera recorrida lo dedico a Dios, a mis padres y hermanos,
porque han sido el motor para no detenerme y el ejemplo
de responsabilidad, humildad y perseverancia. A mi esposo por su
apoyo, respeto y amor. A mi bebé, porque el solo hecho de escuchar
un latido de su corazón, ilumina el sentido de mi mundo.

Erika Elizabeth Armas Valencia

Dedico el presente trabajo a mis padres, hermanos, a mi enamorada
Liz y sus Padres, mi tía Lilita y mis demás familiares y amigos;
que gracias a sus consejos y palabras de aliento, fueron de gran
sustento y motivación para seguir batallando por alcanzar mis
metas. Gracias a todos por confiar y apoyarme siempre.

Juan Gerardo Izurieta Bedón

AGRADECIMIENTO

"No eres derrotado cuando pierdes, sino cuando desistes"

Paulo Coelho

Agradecemos sinceramente a nuestra querida Universidad Politécnica Salesiana por acogernos en sus aulas, ser cómplice de nuestras alegrías, travesuras y duros golpes durante la carrera profesional, así como por haber forjado nuestro criterio, nuestro espíritu y nuestra vida.

A todos nuestros queridos maestros por habernos impartido sus conocimientos, experiencias y valores, además, de inculcarnos el verdadero espíritu salesiano. Sin duda, han sigo grandes amigos. Gracias de verdad por compartir momentos tan agradables, difíciles de olvidar.

Un sentimiento de gratitud y cariño siempre.

.

María Dolores, Erika y Juan

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I 4
MARCO TEÓRICO 4
1.1 Selección de personal 5
1.1.1 Definición de selección de personal 6
1.1.2 Técnicas de selección 6
1.1.2.1 Entrevista de selección 7
1.1.2.2 Pruebas de conocimientos 8
1.1.2.3 Prueba psicométricas 8
1.1.2.4 Pruebas de personalidad 9
1.1.2.5 Técnicas de simulación 9
1.1.3 Selección por competencias 10
1.1.4 Resultados de la selección 11
1.2 Levantamiento de perfiles 12
1.2.1 Puesto de trabajo 12
1.2.2 Análisis de puestos de trabajo 14
1.2.3 Definición de perfil 15
1.2.4 Métodos de descripción y análisis 16
1.2.4.1 Método de observación directa 16
1.2.4.2 Método del cuestionario 16
1.2.4.3 Método de la entrevista 17
1.2.5 Objetivos del levantamiento 17
1.3 Actividades 18
1.3.1 Valoración de actividades 19
1.3.2 Gradación de factores 19
1.3.3 Clasificación de actividades 20
1.4 Competencias 21
1.4.1 Definición de competencia 21
1.4.2 Clasificación de competencias 22
1.4.2.1 Competencias generales 23
1.4.2.2 Competencias específicas 23
1.4.3 Grados o niveles 23
1.5 Factores del trabajo 23

1.5.1 Definición de factor del trabajo 24
1.5.2 Tipos de factores 24
1.5.2.1 Instrucción 24
1.5.2.2 Experiencia 24
1.5.2.3 Supervisión 24
1.5.2.4 Responsabilidad por decisiones 24
1.5.2.5 Contactos 25
1.5.2.6 Responsabilidad por valores 25
1.5.2.7 Información confidencial 25
1.5.2.8 Responsabilidad por producción 25
1.5.2.9 Equipos, máquinas, herramientas y materiales 25
1.5.2.10 Responsabilidad por otras personas 25
1.5.2.11 Esfuerzo mental 26
1.5.2.12 Esfuerzo físico 26
1.5.2.13 Condiciones ambientales 26
1.5.2.14 Riesgos 26
CAPÍTULO II 27
LA EMPRESA 27
2.1 Direccionamiento estratégico 29
2.1.1 Misión 29
2.1.2 Visión 30
2.1.3 Sistema de gestión de calidad 30
2.1.4 Política de calidad 34
2.1.4.1 Objetivos 34
2.1.5 Filosofía corporativa 35
2.1.6 Objetivos estratégicos 35
2.1.7 Mapa estratégico 36
2.2 Estructura organizacional 36
2.2.1 Organigrama estructural 37
2.2.2 Organigrama posicional 37
2.3 Productos y servicios 42
2.3.1 Productos 42
2.3.2 Servicios 42
2.4 Gerencia de recursos humanos 44
2.4.1 Procesos y procedimientos 44
2.4.1.1 Capacitación 44
2.4.1.2 Contratación de personal 45

2.4.1.3 Evaluación de desempeño 46
2.4.1.4 Selección de personal 46
2.4.1.5 Investigación de accidentes e incidentes laborales 47
2.4.1.6 Análisis de clima laboral 47
2.4.2 Estructura 47
CAPÍTULO III 49
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS 49
3.1 Unidad estratégica 50
3.1.1 Misión 51
3.1.2 Visión 51
3.1.3 Valores 51
3.1.4 Objetivo general 52
3.1.5 Objetivos específicos 52
3.1.6 Directrices de calidad 53
3.2 Políticas de recursos humanos 53
3.2.1 Contratación de personal 53
3.2.2 Sueldos 54
3.2.3 Compensaciones y otros beneficios 55
3.2.4 Vacaciones, permisos y faltas 55
3.2.5 Vestimenta 56
3.3 Ambiente organizacional 57
3.4 Proceso de selección de personal 57
3.4.1 Descripción del proceso 58
3.4.2 Elementos del proceso 63
3.4.3 Control y validación 64
3.5 Diagnóstico situacional 65
3.5.1 Indicadores y efectos 66
3.5.2 Indicador de rotación de personal 67
3.5.3 Selección estratégica 69
3.5.3.1 Fortalezas 69
3.5.3.2 Oportunidades 70
3.5.3.3 Debilidades 70
3.5.3.4 Amenazas 70
CAPÍTULO IV 71

DESARROLLO DE LA PROPUESTA 71
4.1 Procedimiento 72
4.1.1 Diseño de formularios 72
4.1.2 Entrevista de levantamiento 79
4.1.3 Identificación de competencias 79
4.1.4 Misión, formación y experiencia 80
4.1.5 Análisis de factores del trabajo 81
4.1.6 Manual de competencias 82
4.2 Análisis del proceso de selección 83
4.2.1 Valor agregado por actividades 83
4.2.2 Oportunidades de mejora 85
4.3 Proceso mejorado 87
4.3.1 Uso del manual y diccionario de competencias 87
4.3.2 Entrevista de selección 88
4.3.3 Aplicación de pruebas de selección 91
4.3.3.1 Inventario de personalidad 16-PF 92
4.3.3.2 Test Wonderlic 94
4.3.3.3 Test de dominós D-48 95
4.3.3.4 IC instrucciones complejas 96
4.3.3.5 Grid gerencial 99
4.3.3.6 Test de vulnerabilidad al estrés 100
4.3.4 Dinámicas grupales 103
4.3.5 Assessment Center Method (ACM) 105
4.3.6 Proceso de selección mejorado 106
4.4 Resultados del mejoramiento 108
CONCLUSIONES 109
RECOMENDACIONES 111
BIBLIOGRAFÍA 113
ANEXO No. 1 115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 – Modelo del iceberg…….. 22
Gráfico No. 2 – Enfoque basa en procesos…… 31
Gráfico No. 3 – Sistema de gestión de calidad corporativo……... 32
Gráfico No. 4 – Mapa estratégico…….. 36
Grafico No. 5 – Organigrama estructural…….. 38
Grafico No. 6 – Organigrama posicional……... 40
Gráfico No. 7 – Organigrama gerencia de Recursos Humanos……. 48
Gráfico No. 8 – Costos de no calidad…… 66
Gráfico No. 9 – Indicador de rotación año 2012……...…… 67
Gráfico No.10 – Top porcentajes de rotación año 2012…… 68
Gráfico No.11 – Porcentajes de permanencia menor a 4 meses…… 68
Gráfico No.12 – Algoritmo propuesto por Harrington…….. 84

RESUMEN

Las empresas son estructuras dinámicas que deben estar en constante evolución, conforme las demandas y exigencias del entorno, para de esta forma, generar un valor agregado que les permita ser competitivas en el mercado en general. Este dinamismo incluye la adopción de nuevas metodologías que favorezcan la optimización de recursos, procesos y actividades. Por esta razón, actualmente, el mercado laboral no debe centrarse solo en evaluar los conocimientos de los postulantes a un puesto de trabajo ni establecer un manual de funciones. Es necesario, que el departamento de Recursos Humanos considere otras habilidades, destrezas, competencias, comportamientos, actitudes y rasgos de personalidad, que ayuden a determinar el éxito de un individuo en el desempeño de sus actividades.

Con el objetivo de estructurar el manual de competencias organizacional, las empresas deben invertir tiempo suficiente en el levantamiento de información de los perfiles de cada uno de los puestos y en el análisis de los requerimientos respectivos, para garantizar objetividad en la información, la misma que será útil para ejecutar un adecuado proceso de selección que permita escoger al candidato más idóneo. Otro elemento que permite gestionar procesos de selección exitosos es la aplicación de test psicométricos y pruebas técnicas; los test permiten valorar rasgos de la personalidad de los postulantes, con el fin de prever sus actitudes y comportamientos, por su parte, las pruebas técnicas ayudan a medir el nivel de conocimientos profesionales.

Es importante mencionar que la adopción de la gestión por competencias constituye un proceso extenso y complejo. La elaboración del manual es el primer paso y en base a éste, se deben desarrollar los demás subsistemas, como son la evaluación de desempeño y capacitación, a través de los cuales se puede mejorar el perfil de los empleados. Por último, los resultados de esta propuesta administrativa promueven el incremento de la efectividad del proceso, la optimización de recursos, la disminución de la rotación de personal y el mejoramiento del clima organizacional. Estos resultados son medibles a mediano plazo y demandan un seguimiento permanente, con el fin de aplicar los correctivos y las mejoras necesarias de forma oportuna.

ABSTRACT

Enterprises are dynamic structures that must be constantly evolving as the result of the needs and environmental demands; and in this way, they can generate added value that allows them to be competitive in the market. This dynamic includes the embrace of new methods that favor the optimization of resources, processes and activities. Therefore, currently, the labor market should not only focus on assessing the knowledge of applicants for a job or establish a manual functions. It is necessary that Human Resources department consider more skills, abilities, behaviors, attitudes and personalities in order to guaranty individual success during job performance.

With the aim of structuring the Organizational Skills Manual, companies must invest enough time in gathering information from each position profile and also analyze requirements from each department. This ensures objective information will be useful to run a proper selection process and as a result choose the most suitable candidate. Another element that manages successful selection process is the application of psychometric tests and technical tests. These tests allow appreciate personality traits of the applicants, in order to predict their attitudes and behaviors. On the other hand, technical tests help to measure the level of professional knowledge.

It is noteworthy that adoption of management by skills is a long and complex process. The development of the manual is the first step. The other subsystems, as performance evaluation and training, must be developed based on this manual. Employer profile can enhance through these tools. Finally, the results of this administrative proposal promote increased process effectiveness, resource optimization, reduced staff turnover and improved organizational climate. These results are measurable medium-term and require continuous monitoring, in order to apply corrective and necessary improvements in a timely manner.

INTRODUCCIÓN

El Plan de Mejoramiento del Proceso de Selección de Personal de la empresa Road Track Ecuador Cia. Ltda. (Chevystar), a nivel nacional, propone realizar el levantamiento y valoración de perfiles, con el fin de diseñar el manual de competencias organizacional para, de esta forma, atraer y mantener a las personas con el perfil adecuado para cada uno de los puestos de trabajo ofertados y así garantizar un óptimo desempeño en el desarrollo de sus funciones.

Actualmente, la empresa mantiene un indicador de rotación de personal inferior al 5%, sin embargo, al analizar el tiempo de trabajo de los nuevos empleados contratados, se evidencia que en promedio el 50% de los mismos, abandona la empresa en menos de 4 meses y esto genera altos costos de no calidad para la Gerencia de Recursos Humanos. La problemática general planteada al inicio de este plan, cuestiona si el actual proceso de selección es efectivo para evaluar e identificar al candidato idóneo para cada puesto de trabajo. Adicional, se evidencian varios problemas específicos que motivan esta propuesta:

- ¿El proceso de selección de personal dispone de las herramientas necesarias para su óptima y adecuada gestión?
- ¿La urgencia de cubrir vacantes forza la omisión de ciertas actividades importantes dentro del proceso de selección de personal?
- ¿Cuenta la empresa con un manual de competencias laborales que permita identificar las habilidades básicas y destrezas específicas que debe cumplir un posible candidato?
- ¿La Gerencia de Recursos Humanos considera necesario realizar un levantamiento de perfiles para poder estructurar un manual de competencias proactivo?
- ¿Recursos Humanos dispone de información amplia y objetiva para realizar el levantamiento de perfiles?

Con el objetivo de realizar el levantamiento de perfiles, es importante llevar a cabo una investigación documental preliminar para conocer los antecedentes

organizacionales de la empresa, la base legal, los productos y servicios que ofrece al mercado, así como su misión, visión, política de calidad, filosofía corporativa y objetivos estratégicos.

Además, se debe analizar la estructura organizacional para identificar claramente las unidades estratégicas de negocio y tener un criterio general para entender la organización como un macro proceso e identificar el valor agregado que cada unidad genera. Posteriormente, se debe ejecutar un análisis del proceso de selección de personal, el cual permitirá identificar los posibles cuellos de botella existentes y las oportunidades de mejora respectivas.

La metodología para el levantamiento de perfiles de los puestos por competencias, requiere de varias matrices para recolectar información de los ocupantes de cada puesto, respecto de la descripción y valoración de actividades, y evaluación de los factores de trabajo. Con estos datos se puede definir la formación académica requerida, las destrezas para el cargo y las competencias adicionales.

Estos perfiles se agrupan en el Manual de Competencias y adicional, se estructura un Diccionario de Competencias que define cada una de ellas, los grados de desarrollo, las preguntas sugeridas para una adecuada entrevista de selección y los comportamientos con los cuales se correlaciona las respuestas otorgadas por el candidato durante el proceso.

Otro factor importante que contribuye a mejorar la efectividad del proceso de selección es la amplitud o profundidad que se le asigne, tanto a las evaluaciones psicométricas, pruebas técnicas y la entrevista personal. Por tanto, se sugiere la aplicación de varios test, con el objetivo de valorar los rasgos representativos de personalidad de los candidatos.

La presente aplicación administrativa cuenta con cuatro capítulos y adicional, un documento que consolida el trabajo práctico. La información compilada en cada uno de ellos se detalla a continuación.

Capítulo I Generalidades de la empresa.- Permite conocer información importante respecto a la empresa en la cual se realizó la propuesta de mejoramiento, datos como: base legal, reseña histórica, direccionamiento estratégico, estructura organizacional, productos y servicios y los procedimientos de Recursos Humanos.

Capítulo II Gerencia de Recursos Humanos y proceso de selección actual.- Brinda detalles acerca del departamento de Recursos Humanos como unidad estratégica dentro de la empresa, las políticas establecidas, el ambiente organizacional, la descripción del proceso de selección de personal y un diagnóstico situacional del mismo.

Capítulo III Metodología del levantamiento de perfiles.- Ofrece al lector la oportunidad de conocer de forma clara los métodos e instrumentos utilizados para el levantamiento de información, valoración de actividades, identificación de competencias y análisis de los factores de trabajo.

Capítulo IV Proceso mejorado.- El contenido inicia con un análisis del actual proceso de selección de personal para definir el valor agregado de las actividades e identificar las oportunidades de mejora en las que se va a trabajar. Además, se presenta el proceso mejorado con la descripción de las propuestas y los resultados que se van a generar.

Conclusiones y Recomendaciones.- En esta parte, se plantean las ideas resultantes de la aplicación administrativa y varias sugerencias favorables.

Manual y Diccionario de Competencias.- Constituye el trabajo práctico, como resultado de la propuesta de mejoramiento. El manual consolida los perfiles de puestos por competencias y el diccionario, define cada una de ellas, los grados, preguntas y comportamientos observables en los candidatos. Estos documentos representan una herramienta importante para el éxito de los procesos de selección desarrollados en la empresa.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

El desempeño eficiente de las empresas se fundamenta en varios pilares, siendo uno de los principales, el talento humano. Lastimosamente, la escasez de profesionales idóneos, con los conocimientos y competencias requeridas, dificulta los procesos de selección de personal en las organizaciones. Por otra parte, considerando la competitividad existente en el mercado laboral, se torna aún más complejo seleccionar al candidato con características personales y habilidades técnicas adecuadas.

Con estos antecedentes, la selección de personal se convierte en clave para garantizar el éxito organizacional. Su finalidad es colocar en un puesto de trabajo, a la persona que cumpla con los requisitos preestablecidos, para lo cual, es indispensable diseñar los perfiles de cada uno de los cargos y agruparlos en un manual de competencias.

La estructuración de un manual de competencias demanda un proceso minucioso orientado por el levantamiento de perfiles, el análisis y la descripción de los puestos de trabajo. La información para este efecto, debe ser recolectada por distintos canales, a través de diversas fuentes y además, se deben utilizar varias metodologías con el fin de lograr datos objetivos y veraces.

En este sentido, juega un papel fundamental la colaboración y apertura, tanto del jefe inmediato como del ocupante actual del cargo, así como la sagacidad del equipo responsable del levantamiento y análisis, correspondientes.

La información recopilada del ocupante de cada puesto de trabajo, debe ser validada a través de la observación directa y además, es importante una confirmación adicional por parte del jefe inmediato. Por lo tanto, estos datos constituyen la base fundamental para que el equipo responsable pueda discernir y definir las competencias, requerimientos de formación, experiencia y realizar el análisis de los factores de trabajo.

Los resultados generados del levantamiento y análisis, constituyen el perfil de puestos por competencias. Es decir, por cada puesto, se obtiene una descripción clara de los conocimientos, destrezas y otras habilidades requeridas para desempeñar ciertas actividades con un nivel de rendimiento óptimo.

Los perfiles, a su vez, se consolidan en el manual de competencias, el mismo que debe ser diseñado según las necesidades y condiciones propias de cada empresa, debido a que puestos similares pueden demandar competencias totalmente diferentes, según el contexto laboral, nivel de responsabilidad, autonomía y alcance propio del puesto de trabajo.

Además, el manual de competencias constituye una herramienta de trabajo fundamental, para apoyar la eficiencia de los procesos de selección de personal. Sin embargo, por sí solo no es suficiente, adicional, es importante disponer de un diccionario de preguntas y otro de comportamientos. En el primer caso, se describen las preguntas sugeridas para ser planteadas a los candidatos durante la entrevista de selección y en el segundo, los comportamientos visibles frente a los que se deben cotejar las respuestas otorgadas y así poder establecer el grado en el que determinada competencia ha sido desarrollada por parte de la persona entrevistada.

Un manual de competencias gestionado y utilizado de manera adecuada, contribuye a la optimización de la selección de personal, convirtiéndola en eficiente y efectiva y por consiguiente, garantiza la vinculación del personal idóneo para desempeñar un puesto.

1.1 Selección de personal

En forma simplificada, la selección de personal es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, con el objetivo de aumentar la eficiencia y el desempeño del talento humano y la eficacia de la organización.

Por tanto, al aplicar un correcto proceso de selección se debe tomar en cuenta dos parámetros importantes: la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo, con la consideración que cada individuo presenta diferencias,

tanto físicas como psicológicas, que diversifican los comportamientos y precepciones, generando varios niveles de éxito profesional dentro de la organización.

A su vez, el proceso de selección ´debe favorecer a un diagnóstico y principalmente, un pronóstico respecto de la capacidad de aprendizaje y capacidad de ejecución de tareas. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición, 2000)

1.1.1 Definición de selección de personal

La selección de personal es un proceso estructurado y planificado que permite atraer, evaluar e identificar, de manera predictiva, las características personales que diferencian a un individuo del grupo y lo convierten en el más apto, respecto de los requerimientos críticos que garantizarán el desempeño eficaz y eficiente en determinada responsabilidad profesional. (De Ansorena Cao, 1996).

El proceso de selección de personal, también es un sistema comparativo de búsqueda de profesionales que tengan mayores posibilidades de adaptación hacia las exigencias del entorno y puedan desarrollarse junto a él. Implica la existencia de variables importantes:

- Comparativa.- se realiza una comparación entre los requisitos propios del cargo y el perfil de características del candidato.
- Decisoria.- se genera una vez finalizada la comparación. (Publicaciones Vértice S.L., 2008)

Al citar el término comparación, se evidencia la necesidad de establecer, en primera instancia, los criterios o parámetros frente a los cuales se debe comparar el perfil de los candidatos. Por tanto, es imprescindible disponer de las herramientas necesarias para contratar a personas adecuadas para el puesto y que muestren eficiencia en el desarrollo de tareas.

1.1.2 Técnicas de selección

Con el objetivo de recopilar información respecto de los candidatos para un determinado puesto de trabajo, los profesionales en el área de Recursos Humanos

deben escoger las diferentes técnicas de selección que se utilizarán durante el proceso, para de esta forma, garantizar la contratación de personal idóneo.

Las técnicas de selección están agrupadas en cinco categorías, las mismas que permiten conocer las características personales del candidato, mediante muestras visibles de su comportamiento.

La ventaja de la técnica a adoptarse se evidencia en la rapidez de la aplicación y la confiabilidad de los resultados obtenidos, pues su papel principal es funcionar como un mecanismo de predicción del desempeño futuro de una persona en un cargo específico. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002)

El uso y la aplicación de estas técnicas de selección, deben ajustarse a la realidad organizacional y dependen en gran medida, del nivel jerárquico que tiene el puesto de trabajo vacante. Para un nivel operativo, puede ser suficiente una entrevista o una prueba técnica específica, sin embargo, si se trata de un nivel gerencial, pueden necesitarse varias pruebas de conocimientos o personalidad y diversas rondas de entrevistas, previas a la toma de decisión de contratación.

La eficiencia en la selección de personal depende tanto de la capacidad de percepción de quien ejecuta el proceso, como de la utilización de la técnica adecuada durante el mismo.

1.1.2.1 Entrevista de selección

Es la técnica más utilizada en las organizaciones para la selección de personal. Constituye un proceso activo de comunicación, durante el cual, el entrevistador busca obtener información útil respecto del perfil profesional del entrevistado, quien debe demostrar la habilidad suficiente para transmitir lo qué es, lo que sabe y cómo se desempeñará a futuro en el puesto.

La entrevista se enfrenta a algunas desventajas, como son: ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y barreras propias de la comunicación; sin embargo, es posible disminuir el impacto a través de mejoras significativas en el proceso de entrevista y un

adecuado entrenamiento a los entrevistadores. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002)

Las mejoras al proceso de entrevista radican en el nivel de estandarización que se aplique. En la práctica, existen cuatro tipos:

- Entrevista totalmente estandarizada: las preguntas son establecidas previamente y limitan las respuestas obtenidas.

- Entrevista estandarizada solo en las preguntas: las preguntas son elaboradas con anticipación, sin embargo, permiten respuestas abiertas.

- Entrevista dirigida: las preguntas son planteadas según el criterio del entrevistador y se enfocan en los resultados.

- Entrevista no dirigida: es una entrevista libre, un poco más informal pero enfocada hacia la profundidad en la obtención de información. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002)

1.1.2.2 Pruebas de conocimientos

Estas pruebas son herramientas indispensables durante el proceso de selección de personal, debido a que permiten medir el nivel de conocimientos, técnicos o profesionales, que un individuo tiene para desempeñar un cargo. Existe una infinidad de pruebas y para clasificarlas se toma en consideración la aplicación, el alcance y la organización.

- Forma de aplicación: orales, escritas o de ejecución práctica.
- Alcance: generales y específicas.
- Organización: tradicionales y objetivas (estructuradas).

1.1.2.3 Prueba psicométricas

Las pruebas psicométricas son instrumentos que favorecen la medición del desempeño de una persona, en comparación con los estándares de una muestra y sus resultados se miden en percentiles. Estas pruebas permiten diagnosticar

comportamientos con mayor exactitud y así prever las aptitudes individuales y por tanto, el desempeño futuro del candidato. Las características propias son tres:

- Predictibilidad
- Validez
- Precisión

La predictibilidad se evidencia en la capacidad de la prueba de ofrecer resultados proyectados para diagnosticar el desempeño de un individuo. La validez, por su parte, permite comparar los resultados obtenidos con un criterio establecido y la precisión, garantiza la obtención de los mismos resultados, si se aplica la prueba en diversas ocasiones a la misma persona. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002)

1.1.2.4 Pruebas de personalidad

La personalidad es la integración única de características medibles en un individuo y estas pruebas, buscan identificar los rasgos de personalidad que distinguen a una persona del grupo, mediante la revelación de aspectos superficiales así como de aquellos predeterminados por el carácter (adquirido) y el temperamento (innato). Se clasifican en dos grupos:

- Genéricas: revelan rasgos generales de la personalidad de un individuo.
- Específicas: investigan determinados rasgos de la personalidad (equilibrio emocional, frustraciones, motivaciones, intereses, entre otros). (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición, 2000)

1.1.2.5 Técnicas de simulación

Estas técnicas se orientan al tratamiento grupal de los individuos y se enfocan en la acción social. Se las denominan dinámicas grupales y durante su desarrollo, los responsables obtienen una percepción de cada candidato, en relación con la personalidad, nivel de liderazgo y capacidad de trabajo en equipo, para lo cual, se deben observar ciertos rasgos:

Personalidad	Liderazgo	Trabajo en equipo
Madurez	Control del tiempo	Orientación a la cooperación
Creatividad e innovación	Planificación	Apoyo
Estabilidad emocional	Organización	Competitividad
Adaptabilidad	Capacidad de comunicación	Escucha activa
Independencia	Capacidad de liderar	Habilidad de negociación
Resolución	Estilo de liderazgo	Habilidad de toma de decisiones
Tolerancia a la presión	Capacidad de análisis	Resolución de problemas
Aceptación de riesgos	Capacidad de síntesis	
Asertividad	Empatía	
Iniciativa		
Convicción		
Seguridad		

Fuente: (DeustuLan, Centro de Inserción Laboral Integral, 2005)

Con relación a la personalidad de los postulantes, se puede descubrir si la persona es independiente, decidida y tolerante, si le gusta proponer ideas, enfrentar cambios con astucia y asumir riesgos, y si es seguro de sí mismo. Respecto al liderazgo, se evidencia la capacidad de dirigir a las demás personas, escuchar y ser escuchado. Por su parte, el trabajo en equipo muestra la capacidad de resolver conflictos, alcanzar metas comunes, negociar y tomar decisiones, asumiendo las consecuencias.

Estas técnicas de simulación son ampliamente utilizadas en los cargos que exigen relaciones interpersonales, pues permiten observar de cerca el desenvolvimiento frente a situaciones futuras.

1.1.3 Selección por competencias

La dinámica que enfrentan las organizaciones en la actualidad, demanda personal altamente capacitado, con el talento necesario y las competencias adecuadas para desempeñarse de manera exitosa en una posición.

Las competencias individuales del capital humano deben reflejarse en la creación de talento organizativo, para lo cual se debe seleccionar profesionales con capacidades (competencias) acordes y además, crear un entorno organizacional que genere valor profesional y motive a los empleados.

La selección por competencias significa selección de personas con talento para tener un desempeño superior en una posición. Se busca identificar a las personas que posean los conocimientos y competencias requeridas, así como un grado de motivación necesario para lograr un desempeño adecuado.

Al implementar la gestión por competencias, las organizaciones deben diseñar un catálogo de éstas, donde se detallen determinadas situaciones conductuales que permitan la evaluación de las mismas. Para ello, se debe realizar el levantamiento de información de los perfiles de cada puesto de trabajo. (Alles, Selección por Competencias, 2007)

1.1.4 Resultados de la selección

El proceso de selección ofrece resultados importantes, tanto a nivel organizacional como individual. Entre los resultados para la organización podemos mencionar:

- Adecuación de las personas al cargo.
- Satisfacción laboral.
- Facilidad de adaptación del individuo a las funciones asignadas.
- Mejoramiento de las habilidades del personal.
- Estabilidad laboral.
- Reducción de los niveles de rotación de personal.
- Rendimiento mayor al identificar las capacidades y habilidades de los individuos.
- Mejoramiento de las relaciones interpersonales y del clima organizacional.
- Disminución de la inversión en el entrenamiento debido a la capacidad de aprendizaje del individuo. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002)

Desde otra perspectiva, los resultados de la selección para las personas son:

- Aprovechamiento de las habilidades propias de cada individuo en su puesto de trabajo.
- Éxito en el desempeño laboral.
- Elevación de los niveles de satisfacción al vincular a las personas al puesto adecuado.
- Evita fracasos futuros en un puesto de trabajo. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002)

1.2 Levantamiento de perfiles

El levantamiento de perfiles de los puestos de trabajo es clave en la propuesta de diseño de un modelo de gestión por competencias integral, debido a que éste agrupa las actividades relacionadas con el puesto de trabajo, las competencias necesarias para el mismo, los requisitos mínimos en cuanto a instrucción y experiencia, y el análisis de los factores de trabajo que tienen incidencia en cada puesto.

La complejidad del levantamiento depende del diseño propio del puesto de trabajo y de la descripción que se tenga del mismo. En este caso, cada puesto está configurado y definido conforme el organigrama estructural de la empresa y las principales responsabilidades del mismo se detallan en el manual de funciones.

1.2.1 Puesto de trabajo

Un puesto de trabajo es el conjunto de operaciones, deberes, responsabilidad, cualidades y condiciones que conforman una determinada unidad de trabajo personal.

Por otra parte, se define un puesto de trabajo como "un conjunto de acciones organizadas que realiza un colaborador de la empresa, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de aportar un valor añadido a la organización, mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo reglas, procedimientos y metodologías, dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización." (De Ansorena Cao, 1996)

Los puestos de trabajo son variados y responden a la realidad propia de cada empresa y a la necesidad identificada en cada área o división. En ocasiones, surge la necesidad de crear nuevos puestos de trabajo y ésta solo se justifica, a través de las contribuciones claras y objetivas que realizará al entorno organizacional.

Los puestos de trabajo deben contribuir a la eficacia de las organizaciones y generar valor agregado. Existen tres estados psicológicos de la persona que ocupa un puesto, y son los que le permiten mejorar el desempeño, la motivación y el nivel de rotación. Por tanto, "un empleado motivado, satisfecho y productivo conoce la importancia de su gestión, tiene conocimiento y asume con mayor responsabilidad los resultados obtenidos." (Bohlander & Snell, 2008)

Existen cinco características que identifican a un puesto de trabajo y favorecen para que las personas se sientan identificadas con el mismo:

- Variedad de habilidades: el puesto agrupa diversas actividades que requieren que la persona desarrolle destrezas suficientes para cumplirlas de manera óptima.

- Identidad de tareas: el puesto debe tener resultados tangibles que permitan medir el desempeño de las personas en sus tareas.

- Importancia de las tareas: el puesto debe contribuir al crecimiento organizacional desde distintas unidades de trabajo.

- Autonomía: el puesto debe proporcionar independencia y libertad para planificar las actividades y las metodologías utilizadas para ejecutar las mismas, siempre que se obtengan los resultados esperados.

- Retroalimentación: las tareas del puesto deben facilitar información oportuna de los resultados, para conocer la gestión y poner correctivos, en el caso de ser necesarios.

1.2.2 Análisis de puestos de trabajo

El análisis de puestos de trabajo le permite a la empresa conocer, con precisión, las actividades o tareas que cada empleado cumple y el conjunto de aptitudes que demanda, para hacerlo de la mejor manera. Este análisis agrupa dos actividades importantes: diseño del puesto, el mismo que se realiza cuando se va a crear uno nuevo, y la descripción del puesto, que consiste en delinear uno ya existente.

En este caso, para desarrollar la descripción del puesto de trabajo, es conveniente realizar una planificación detallada a fin de no omitir detalles importantes, que marcan la diferencia y permiten analizar de forma integral cada puesto de trabajo, entre estos se citan:

- Responsable del puesto de trabajo
- Información que se desea obtener
- Metodología de recolección de información (por ejemplo, uso de un formulario)
- Características generales del puesto y el entorno

El objetivo de esta planificación es "obtener una información clara, completa, bien estructurada, exacta y uniformemente tratada sobre un puesto de trabajo." (Oltra, Curós, & otros, 2005)

En la práctica, es muy útil apoyarse en formularios previamente estructurados y también recurrir a la observación directa, pues en ocasiones, existen actividades importantes que por ser tan repetitivas, se le olvidan a la persona que proporciona la información, pero son evidentes ante quien mira de lejos el desempeño en un determinado puesto de trabajo. Por tanto, para realizar un adecuado análisis, es indispensable recabar información sobre:

- Datos de identificación del puesto
- Entorno organizacional en el que se desarrolla (identificar la gerencia a la que pertenece y la estructura orgánica de la misma)
- Razón de ser del puesto
- Principales responsabilidades

- Ámbitos de acción (decisiones)

1.2.3 Definición de perfil

El perfil de un puesto de trabajo es una descripción de conocimientos, actividades y competencias que debe cumplir una persona para desempeñar las funciones de manera óptima. Constituye una herramienta que apoya la preselección de personal, debido a que identifica las actividades principales y responsabilidades vinculadas al puesto de trabajo.

Además, se puede definir un perfil del puesto de trabajo como "un documento escrito que identifica, define y describe un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones." (Gómez, Balkin, & Cardy, 2005)

Un perfil de puestos por competencias "es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito de una persona en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto" (Alles, Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias, 2004)

Es importante tener presente que el perfil debe ser elaborado en base a la descripción de cada puesto de trabajo en particular y no partir de una persona (antiperfil). (Alles, Selección por Competencias, 2007).

Sería un error intentar encontrar una persona igual u opuesta a otra, pues en el contexto organizacional, se puede evidenciar personas con competencias similares, muy parecidas, pero jamás, iguales. Cada individuo tiene rasgos propios, representativos y únicos.

Además, se debe considerar al perfil como una herramienta con vida propia, es decir, no es estático, está en constante revisión e innovación, conforme las necesidades que marca el contexto y demanda la empresa.

Revisados estos conceptos, se puede concluir que el perfil de puestos por competencias termina estructurándose en un documento que consolida información relevante, obtenida como resultado del análisis de puestos de trabajo y el mismo, será de gran utilidad para llevar a cabo eficientes procesos de selección de personal que garanticen candidatos idóneos y estables dentro de la organización.

1.2.4 Métodos de descripción y análisis

Para realizar la descripción y análisis de puestos de trabajo, el grupo de responsables puede utilizar diversos métodos que le son de utilidad para recolectar información objetiva y poder estructurar el perfil correspondiente. Los métodos más conocidos son:

- Observación directa
- Cuestionario
- Entrevista directa

En la práctica, se puede utilizar cualquiera de los métodos mencionados o realizar combinaciones según las necesidades de la empresa, el criterio de los responsables, la facilidad de cada puesto o la apertura de los empleados.

1.2.4.1 Método de observación directa

Constituye uno de los más utilizados, puesto que no interfiere en las actividades de cada persona. Los responsables de obtener la información, observan de manera directa la ejecución de las tareas y realizan anotaciones de las actividades, tiempo, esfuerzo y recursos necesarios.

La ventaja de esta metodología es el grado de veracidad y objetividad que se obtiene en la información recolectada. Sin embargo, la desventaja se ve reflejada en el alto costo que se genera por el tiempo de observación para analizar cada puesto.

1.2.4.2 Método del cuestionario

Los responsables del levantamiento de información deben diseñar un cuestionario sencillo con las preguntas adecuadas para obtener respuestas correctas, útiles y objetivas acerca de las funciones de cada cargo, características y detalles específicos

que favorezcan el análisis respectivo. En este método, la persona que ocupa el cargo es quien desempeña un rol activo, pues es la encargada de responder el cuestionario.

Este método es económico y puede ser aplicado, al mismo tiempo, a varios cargos, además de ser óptimo para analizar todos los niveles jerárquicos sin interferir en las actividades propias. La principal desventaja se centra en la posible dificultad de entender el cuestionario y por tanto, obtener respuestas poco acertadas.

1.2.4.3 Método de la entrevista

La entrevista es directa con la persona que ocupa cada puesto de trabajo, con el fin de intercambiar información y obtener detalles importantes de las tareas que ejecuta. Este método demanda el diseño de un cuestionario guía para garantizar una entrevista objetiva, que favorezca a la recolección de información veraz.

La ventaja de esta metodología radica en la accesibilidad para aclarar dudas con el ocupante de cada puesto de trabajo y así obtener mejor calidad de información. Por otra parte, requiere una mayor inversión de tiempo y si la entrevista no es conducida de manera correcta, genera un impacto negativo en el entrevistado y puede generar confusión.

1.2.5 Objetivos del levantamiento

El análisis de puestos de trabajo y el perfil que se obtiene del mismo, sirve de base para los diversos subsistemas de recursos humanos, como son: reclutamiento y selección, capacitación (necesidades), evaluación de desempeño, administración de sueldos, entre otros. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición, 2000)

La mayor parte de las actividades de recursos humanos basan su diseño en la información reflejada en los perfiles de puestos de trabajo. Por tanto los objetivos del levantamiento son:

- Gestionar perfiles de puesto de trabajo perdurable en el tiempo y poco dependiente de las personas que lo ejecutan.

- Apoyar los procesos de reclutamiento y selección, gracias a la identificación de capacidades fundamentales que permiten obtener un rendimiento óptimo en las funciones cada puesto de trabajo.

- Favorecer la aplicación de test y pruebas de acuerdo al perfil establecido para cada puesto de trabajo.

- Ofrecer información clara y objetiva para el desarrollo eficaz de programas de capacitación.

- Facilitar la estructuración de escalas salariales en base a la necesidad de cada puesto de trabajo y la oferta del mercado laboral.

- Constituir un referente de motivación al personal para obtener resultados satisfactorios en la evaluación de desempeño, debido a que se establecen criterios claros.

- Guiar el desempeño de las actividades de cada persona en su puesto de trabajo y del contexto grupal.

- Brindar información acerca de factores importantes a considerar en lo relacionado a seguridad e higiene industrial.

1.3 Actividades

Las actividades son las funciones propias de cada puesto de trabajo y son fácilmente identificables porque tienen un objetivo definido y generan resultados que contribuyen a agregar valor a la gestión de cada unidad de negocios.

La definición de actividades debe ser clara, objetiva y directamente relacionada con la misión de cada puesto. Además, la complejidad de las mismas sirve de base para describir la formación académica, experiencia laboral y competencias específicas requeridas.

1.3.1 Valoración de actividades

Las actividades descritas en cada puesto de trabajo deben ser valoradas con el objetivo de identificar las esenciales, es decir aquellas que tienen un mayor impacto para la empresa porque generan resultados que agregan valor y por tanto, demandan un conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes del ocupante del cargo.

La valoración se realiza tomando en consideración tres factores importantes: frecuencia, consecuencia de la no aplicación de la actividad o su ejecución errada y la complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad.

- Frecuencia (F): hace referencia a la continuidad con la que se realiza la tarea (período). En ocasiones la frecuencia es variada, pero debe identificarse la que tiene mayor relevancia.

- Consecuencia de la no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE): considera la gravedad de las consecuencias que se pueden generar por omitir la ejecución de una actividad o por desarrollarla de manera incorrecta. Implica que los objetivos establecidos no se cumplan de manera satisfactoria.

- Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM): determina el nivel de esfuerzo físico y/o intelectual, además los conocimientos y destrezas que son requeridos para el desarrollo de las actividades.

1.3.2 Gradación de factores

Con el objetivo de facilitar la valoración de actividades, sea por parte del ocupante de un puesto de trabajo o por los responsables del análisis, se ha definido la siguiente tabla de gradación de factores.

Grado	Frecuencia	Consecuencia de la no aplicación de la actividad	Complejidad o grado de dificultad
5	Todos los días	Muy grave: puede afectar a toda la organización en diferentes aspectos.	Máxima: demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimientos y habilidades.
4	Al menos una vez a la semana	Grave: puede afectar procesos, resultados o a cierta áreas de la organización.	Alta: requiere un considerable nivel de esfuerzo, conocimientos y habilidades.
3	Al menos una vez cada quince días	Considerable: afectan negativamente en los resultados o tareas de otros.	Moderada: demanda un grado medio de esfuerzo, conocimientos y habilidades.
2	Una vez al mes	Menor: poca incidencia en los resultados del mismo puesto.	Baja: requiere un poco nivel de esfuerzo, conocimientos y habilidades.
1	Otros (semestral, trimestral, etc.)	Mínima: poca o ninguna incidencia en los resultados.	Mínima: escaso nivel de esfuerzo, conocimientos y habilidades.

Elaborado por: María Dolores Arias, Erika Armas y Juan Izurieta.

1.3.3 Clasificación de actividades

Establecidos los grados para cada uno de los factores y una vez descritas las actividades propias de cada puesto de trabajo y valoradas, se multiplica la consecuencia de no aplicación por la complejidad de ejecución, y a este resultado se le suma el valor de la frecuencia.

Las actividades con mayor puntaje total se las considera como esenciales y lo óptimo es que sean máximo cuatro; las restantes, se las enumera como complementarias.

Las actividades esenciales, en la mayoría de los casos, constituyen el 20% de las responsabilidades del puesto de trabajo, que genera el 80% de los resultados esperados.

1.4 Competencias

En la actualidad, el conocimiento teórico no es suficiente para desempeñar de forma eficaz las diversas actividades en un puesto de trabajo. La dinámica del entorno laboral demanda ciertos comportamientos, destrezas y actitudes necesarias para enfrentar de manera íntegra las diferentes situaciones y resolver los problemas profesionales de forma autónoma.

Por otra parte, la identificación de comportamientos durante una entrevista de selección es compleja, sin embargo, permite identificar el grado en que la competencia requerida para el puesto de trabajo, ha sido desarrollada en la persona entrevistada.

1.4.1 Definición de competencia

Una competencia se define como "una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación" (Spencer & Spencer, 1993)

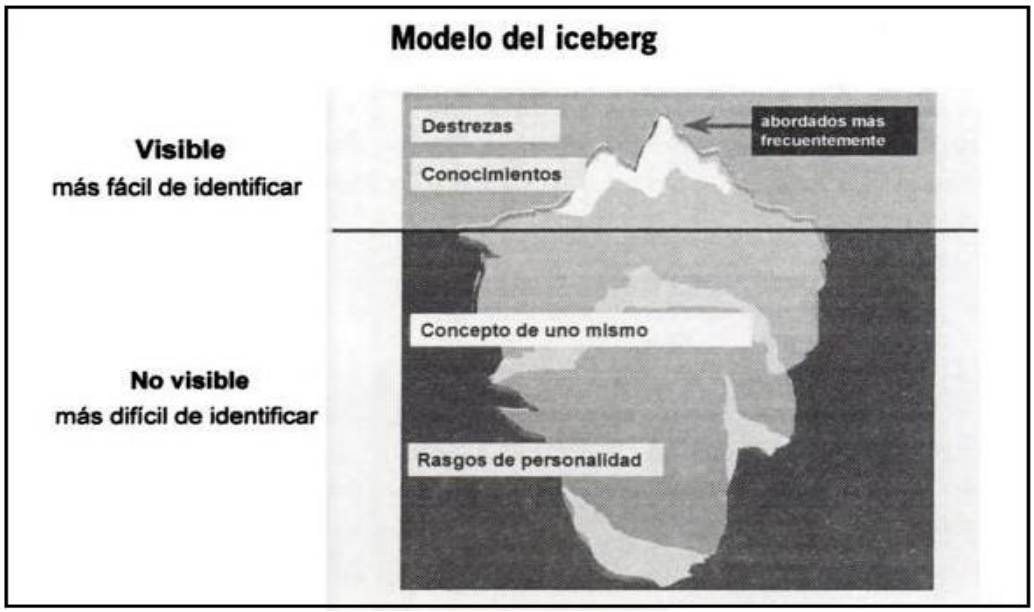
La palabra subyacente evidencia que la competencia es una parte profunda de la personalidad y al conocerla, facilita la predicción de los comportamientos en diversas situaciones laborales.

Por su parte, la relación causal indica que la competencia da lugar o prevé el comportamiento y desempeño. Además, el establecer criterios o estándares de efectividad, muestra como la competencia predice un desempeño bueno o mediocre con relación al criterio indicado.

Como muestra el siguiente gráfico, las competencias se dividen en dos grupos: las que son más fáciles de percibir y desarrollar en la persona (conocimientos y

destrezas) y aquellas más complejas (actitudes, valores y rasgos de personalidad). Es decir, las primeras son tangibles, visibles y evidentes, mientras las otras son más profundas.

Gráfico No. 1



Fuente. (Spencer & Spencer, 1993)

Las competencias pueden ser adquiridas o innatas y éstas definen si el perfil profesional de una persona es el adecuado para determinada actividad. Además, muestran ciertas características que convierten en eficaces a las personas dentro de la empresa. (Alles, Selección por Competencias, 2007)

1.4.2 Clasificación de competencias

Las diferentes competencias que existen, están agrupadas según la necesidad de cada empresa y cada puesto de trabajo, facilitando así la implementación de un modelo de gestión. El concepto de cada una de las competencias debe ser claro y sencillo, con el fin de identificar la que corresponda al puesto de trabajo.

Para la estructuración del perfil de puestos por competencias para Road Track Ecuador Cia. Ltda. se han identificado dos clases: generales o cardinales y específicas.

1.4.2.1 Competencias generales

Las competencias generales están identificadas con la función estratégica de cada empresa. Estas competencias, en ciertas empresas, se consideran como valores fundamentales que permiten cumplir con la misión y visión planteadas.

Todas las personas que trabajan en una empresa, deben poseer estas competencias generales ya que fortalecen el compromiso e identidad organizacional y permiten la consecución de objetivos comunes

1.4.2.2 Competencias específicas

Las competencias específicas son propias de cada puesto de trabajo y en ocasiones se definen para grupos de personas, por ejemplo, unidades de negocios o niveles jerárquicos. Estas competencias responden a las habilidades, conocimientos y actitudes exigidas, conforme las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.

1.4.3 Grados o niveles

Para identificar el nivel de desarrollo que posee una persona, respecto de las competencias establecidas, se debe definir criterios de desempeño, agrupados en diversos grados o niveles. Estos grados pueden ser representados con letras o números. En este caso particular, se han utilizado letras para especificar los grados:

- Grado A: evidencia un desempeño superior de la competencia evaluada.
- Grado B: buen desempeño, por encima del estándar promedio.
- Grado C: muestra el desempeño mínimo necesario para el puesto de trabajo, dentro del perfil establecido y las condiciones del caso. Este grado es el mínimo aceptable para evaluar una competencia.
- Grado D: desempeño insatisfactorio. En ciertos casos, este grado no indica la ausencia de la competencia, sino por el contrario, que ésta se ha desarrollado en el nivel mínimo. (Alles, Gestión por Competencias. El Diccionario, 2007)

1.5 Factores del trabajo

Los factores de trabajo constituyen indicadores del nivel de responsabilidad, cobertura y autonomía que cada persona tiene, de acuerdo al puesto en el que se

desempeña. Estos factores son importantes para la valoración de los puestos de trabajo.

1.5.1 Definición de factor del trabajo

Un factor del trabajo es un elemento del perfil de puestos que contribuye, junto a los demás, a la generación de un resultado deseado que satisface estándares de desempeño laboral.

1.5.2 Tipos de factores

Se han identificado catorce factores de trabajo importantes, los mismos que se describen en cada puesto, según corresponda, estos son:

1.5.2.1 Instrucción

Son los conocimientos básicos necesarios para que una persona pueda desempeñar de forma satisfactoria las tareas asignadas a su puesto. Este factor no está relacionado directamente con los niveles de educación formal, sino con el grado de conocimiento.

1.5.2.2 Experiencia

Es el tiempo que una persona ha invertido en la ejecución de determinadas tareas y que por tanto, la facultan para realizar satisfactoriamente los deberes y responsabilidades del puesto. Este factor no siempre está relacionado con experiencia en el mismo puesto, sino en áreas similares.

1.5.2.3 Supervisión

Evidencia la responsabilidad por el trabajo de otras personas, la motivación al grupo, asignación de tareas, identificación de metodologías y el logro de objetivos comunes. La supervisión puede consistir en las siguientes actividades: asignación de tareas, verificación de la ejecución de tareas, capacitación en la realización de tareas, motivación a los subalternos y control de asistencia.

1.5.2.4 Responsabilidad por decisiones

Mide el nivel de autonomía para la toma de decisiones y describe la amplitud o impactos que éstas, producen sobre el trabajo de otros y las actividades de la

empresa. En ocasiones, las decisiones que pueden ser tomadas están descritas en manuales, procedimientos o políticas.

1.5.2.5 Contactos

Este factor mide la responsabilidad e importancia de las relaciones interpersonales con compañeros de trabajo, personas externas y público en general. Está relacionado con la relevancia que estos contactos pueden significar para el giro del negocio.

1.5.2.6 Responsabilidad por valores

Identifica la responsabilidad en la custodia y administración de dinero efectivo o documentos de valor y cuyo manejo inapropiado, puede ocasionar grandes perjuicios a los intereses de la empresa.

1.5.2.7 Información confidencial

Representa la lealtad que toda persona debe demostrar hacia la empresa y la discreción necesaria respecto de asuntos confidenciales, cuya divulgación puede perjudicar los procesos internos y las relaciones externas de la misma.

1.5.2.8 Responsabilidad por producción

Cuantifica el cumplimiento de tareas, orientadas a mantener los estándares de producción establecidos, procurando la minimización de pérdidas de recursos que afectan la cantidad y calidad del trabajo.

1.5.2.9 Equipos, máquinas, herramientas y materiales

Define el grado de responsabilidad directa en la operación o custodia de máquinas y equipos, herramientas, materiales y productos, a fin de evitar daños, desgastes y prevenir el manejo inadecuado que pueda generar perjuicios. Es importante tener claro la naturaleza propia de cada equipo, pues muchos son propensos a un mayor deterioro a corto plazo.

1.5.2.10 Responsabilidad por otras personas

Este factor considera la responsabilidad por el control, cuidado y precaución, con el fin de prevenir posibles lesiones o perjuicios a compañeros de trabajo o terceras personas (incluye clientes, proveedores y público en general).

1.5.2.11 Esfuerzo mental

Este factor valora la intensidad del esfuerzo mental que la persona debe invertir para desarrollar de forma óptima su trabajo. Incluye la concentración, atención, análisis y síntesis, coordinación de ideas, reacción ante imprevistos, investigación e interpretación de instrucciones.

1.5.2.12 Esfuerzo físico

Este factor valora el aporte energético que demanda cierta actividad física. Incluye posiciones incómodas, cambios frecuentes de lugar de trabajo, manipulación de pesos y diversas condiciones ergonómicas que identifican a cada puesto de trabajo.

1.5.2.13 Condiciones ambientales

Son las condiciones del espacio físico en el que se desarrollan las actividades de cada puesto de trabajo y sobre las cuales, las personas no pueden ejercer ningún tipo de control. Incluye tanto la intensidad de estas condiciones desgastantes, como su duración. Estas condiciones son parte inherente de la naturaleza del trabajo.

1.5.2.14 Riesgos

Valora las posibilidades de que se produzcan accidentes durante la ejecución de las tareas, aún si se dispone del equipo de protección necesario y se cumplen las normas de seguridad establecidas. Este factor considera la gravedad de los accidentes, probabilidad de ocurrencia y la incidencia de enfermedades, tanto físicas como psicosomáticas.

CAPÍTULO II
LA EMPRESA

Road Track Ecuador Cia. Ltda. es una empresa multinacional, constituida en el año 2003, proveedora de sistemas y servicios telemáticos a General Motors del Ecuador – Ómnibus BB, posee la representación de la marca Chevystar y por tanto, mantiene un convenio de exclusividad bilateral con Chevrolet. Adicional, la empresa tiene presencia en Colombia (2004), Venezuela (2005) y México (2008) lo que ha permitido consolidar su presencia en el segmento de la telemática. Es así que los productos y servicios ofertados permanecen en constante innovación para garantizar una alta satisfacción del cliente y por tanto, generar fidelización hacia la marca.

El principal accionista de la empresa es Road Track Holdings (México D.F.). Todo el talento humano, operativo y administrativo, con el que cuenta como recurso estratégico es 100% ecuatoriano y con una conciencia clara de la calidad como un modo de vida.

Por su parte, se presenta un ambiente organizacional basado en la confianza y comunicación directa, evitando la burocratización, para que éste juegue un papel importante en la motivación de los empleados y genere beneficios organizacionales como: productividad, satisfacción, adaptación, entre otros.

La matriz de la empresa está ubicada en el parque industrial del norte de Quito y adicional, cuenta con agencias en las principales ciudades del país, como son Guayaquil, Cuenca, Manta, Ibarra, Ambato, entre otras.

La empresa para calificar como proveedora directa de General Motors del Ecuador, debe cumplir ciertos requisitos de calidad, uno de ellos es la Certificación en la Especificación Técnica ISO\TS 16949:2009, la misma que es de obligatoriedad para las compañías que ofrecen partes y piezas al mercado automotriz.

La certificación tiene una vigencia de tres años, luego de los cuales el ente certificador realiza Auditorías Externas de Recertificación con el objetivo de evaluar

el cumplimiento de procesos y evidenciar el mejoramiento continuo orientado a la provisión de productos y servicios confiables y de calidad.

Al analizar el mercado en el que se desenvuelve la empresa, se pueden distinguir diversas compañías, nacionales y extranjeras, que se dedican a la provisión de alarmas y sistemas de bloqueo central para automóviles y camiones de todas las marcas, las mismas que en cualquier momento pueden desarrollar servicios adicionales para competir directamente con Road Track Ecuador Cia. Ltda. Sin embargo, se presentan ciertas barreras que impiden el ingreso al sector, debido a que las plataformas para la prestación de los servicios representan una inversión fuerte y por tanto, demandan necesidades de capital elevadas. Además, se evidencia por parte del usuario final, cierta lealtad a las marcas existentes.

Por otra parte, la estructura competitiva propia del mercado muestra el crecimiento de la empresa dentro de una industria consolidada donde existen pocas competidoras directas y de alta trascendencia en el mercado, en donde a su vez, Road Track Ecuador Cia. Ltda. marca la diferencia porque ofrece en conjunto todos los servicios de rastreo, localización y recuperación vehicular, monitoreo en ruta, asistencia médica y mecánica, comunicación Bluetooth, mientras que los competidores los ofrecen por separado o por costos adicionales.

Conforme los avances tecnológicos y la innovación en el mercado de la marca Chevystar, al momento la empresa ofrece el sistema para flotas de camiones, el mismo que integra la plataforma vehicular junto al GPS (sistema de posicionamiento global) y al módem celular GSM para transmitir toda la información a través de paquetes de datos por un canal directo entre el centro de control propio de cada cliente y la unidad respectiva.

Esta breve introducción sobre Road Track Ecuador Cia. Ltda. muestra de forma clara que el crecimiento de la empresa mantiene una estrecha relación con la situación y el desarrollo del mercado automotriz en el Ecuador. En este caso, el parque automotor se ve directamente influenciado por dos aspectos principales: la producción nacional y el volumen de importaciones de vehículos y, a su vez, estos aspectos son dependientes de las condiciones legales del país. En la actualidad, Ómnibus BB

ensambladora de Chevrolet lidera el mercado con más del 47% de participación en la cuota de venta de automóviles livianos nuevos y por tanto, éste se convierte en el mercado potencial para la empresa.

Fuente. (Plan de Negocios RTE, 2012)

2.1 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico en una empresa es la clave principal de la planificación, a corto o largo plazo, debido a que permite un dinamismo orientado a la aplicación de procesos eficientes, los mismos que pueden ser mejorados con cada decisión tomada de manera oportuna.

Para Road Track Ecuador Cia. Ltda., el mejoramiento continuo de procesos y la calidad, son parte de la filosofía diaria de trabajo que se evidencia en productos y servicios que satisfacen las expectativas y requerimientos del cliente.

2.1.1 Misión

La misión es una propuesta sencilla, que identifica de forma clara, la razón de ser de la empresa, es decir, lo que hace. Por tanto, además de reflejar el giro propio del negocio, debe especificar los clientes a quienes sirve, la necesidad que satisface y cómo lo hace.

Road Track Ecuador Cia. Ltda. tiene definida la siguiente misión, con la cual los empleados se sienten plenamente comprometidos en las labores diarias:

"Deleitar a nuestros clientes con productos y servicios telemáticos de alta calidad a través de procesos eficientes que generan rentabilidad a la empresa y bienestar a sus empleados." (Plan Estratégico RTE, 2012).

2.1.2 Visión

La visión es un estado conceptual futuro de la empresa que agrupa factores de éxito organizacional, es el destino hacia donde se direcciona las acciones del presente y que demanda gran responsabilidad por parte de la alta dirección para cristalizarla. Por consiguiente, la visión que tiene Road Track Ecuador Cia. Ltda. es la siguiente:

En el 2016 "ser líderes en el mercado nacional e internacional, brindando productos y servicios telemáticos de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, estando siempre a la vanguardia tecnológica." (Plan Estratégico RTE, 2012).

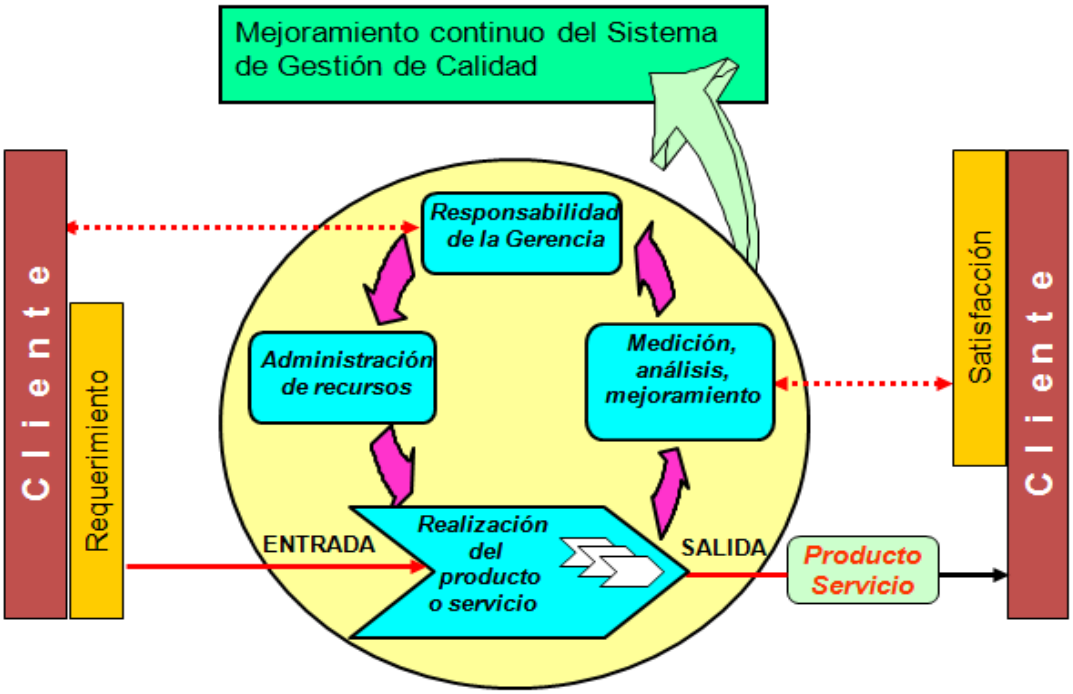
La vanguardia tecnológica, en este caso, demanda la integración entre el desarrollo de sistemas telemáticos innovadores, la gestión de procesos eficientes y el desempeño de personal calificado, para ofrecer productos y servicios de alta calidad.

2.1.3 Sistema de gestión de calidad

La calidad forma parte esencial de las actividades organizacionales de Road Track Ecuador Cia. Ltda. y por ello, se mantiene un Sistema de Gestión de la Calidad que a través del enfoque de procesos, busca desarrollar, implementar y mejorar la eficacia propia del sistema, para aumentar la satisfacción del cliente.

El enfoque basado en procesos permite identificar las actividades que aportan valor para el cumplimiento de los requisitos del cliente y además, evidenciar los resultados del desempeño. Un sistema de gestión de calidad basado en procesos se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico No. 2 – Enfoque basado en procesos



Fuente: (Plexus International, 2009).

Como todo sistema de gestión de calidad, éste debe estar fundamentado en los ocho principios de Gestión de Calidad, que son:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

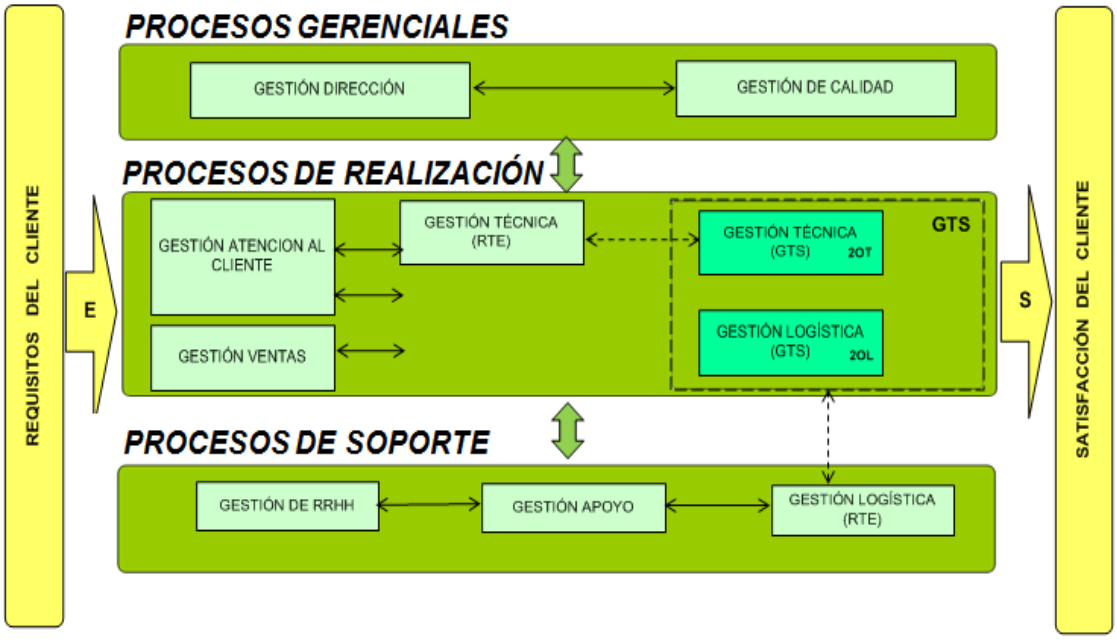
La empresa cuenta con la certificación ISO/TS 16949:2009. Esta Especificación Técnica "define los requisitos del sistema de gestión de la calidad para el diseño y desarrollo, la producción, la instalación y el servicio posventa de los productos del sector del automóvil." (Plexus International, 2009). El objetivo de la especificación es el desarrollo de un sistema de gestión de calidad enfocado en la mejora continua, prevención de defectos y reducción de desperdicios.

El Manual de Calidad Corporativo es un documento que hace énfasis en la necesidad de que la empresa funcione como un sistema, dentro del cual cada gestión aporte valor para lograr satisfacer los requerimientos del cliente.

En el siguiente gráfico se observa la forma cómo interactúan los procesos gerenciales, de realización y de soporte, para cumplir el objetivo común de satisfacer los requerimientos del cliente.

Gráfico No. 3

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CORPORATIVO



Fuente: (Manual de Calidad Corporativo, 2012)

Desde marzo del año 2008, General Motors del Ecuador financia un proyecto denominado Modelo de Gestión para la Competitividad (MGC), que involucra a las empresas proveedoras. El objetivo es generar una cultura de excelencia que permita incrementar la rentabilidad de las empresas y reducir las nueve clases de desperdicios. Para ello, se han establecido ocho principios que soportan las categorías del MGC:

- La excelencia (motivación personal)

- Gestión estratégica
- Desarrollo integral de las personas
- Sistema de producción
- Pasión por la calidad
- Logística
- Gestión de costos
- Mejoramiento continuo

Road Track Ecuador Cia. Ltda. tiene implementado el modelo en toda la empresa y una de las herramientas más utilizadas es 5 S's, consideradas herramientas básicas de mejora de la calidad de vida, con el objeto de eliminar tiempos muertos, reducir costos y facilitar el desempeño de las actividades. Las 5 S's por sus iniciales en japonés son:

- Seiri - Clasificación - ***S***eparar innecesarios
- Seiton - Organización - ***S***ituar necesarios
- Seiso - Limpieza - ***S***uprimir suciedades
- Seiketsu - Bienestar personal - ***S***eñalar anomalías
- Shitsuke - Disciplina - ***S***eguir mejorando

Adicional, por requerimiento de General Motors del Ecuador, la empresa implementó las Estrategias QSB (Quality Systems Basic) en la Gestión Técnica y Manufactura. Es un programa de aseguramiento de la calidad que tiene como propósito fundamental mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad, por medio de la utilización de herramientas básicas, orientadas a robustecer los procesos de mejora continua.

El QSB transfiere conocimientos y habilidades para interpretar e implementar las diez estrategias y analizar oportunidades de mejora existentes para su implementación. Las estrategias son:

- Respuesta Rápida (proceso, resolución de problemas y lecciones aprendidas)
- Control de producto no conforme
- Estaciones de verificación

- Operaciones estandarizadas (organización del lugar de trabajo, instrucciones de trabajo estandarizadas, control de instrumentos de medición)
- Entrenamiento estandarizado del operador
- Verificación de dispositivos a prueba de error
- Auditorías Escalonadas
- Reducción de riesgo
- Control de contaminación
- Gestión de cadena de suministros
- Gestión de cambios

2.1.4 Política de calidad

La política de calidad delimita el área de actuación y funciona como una directriz clara en relación a la calidad en la empresa; junto a ella se deben expresar objetivos formales y susceptibles de medición. En el caso de Road Track Ecuador Cia. Ltda. se tiene definida la siguiente política de calidad y cuatro objetivos:

"Satisfacer los requisitos de nuestros clientes mediante el mejoramiento continuo de nuestros procesos, la innovación tecnológica y el desarrollo permanente del recurso humano, enmarcados en el apoyo a la comunidad y el respeto al medio ambiente.

2.1.4.1 Objetivos

- Brindar productos y servicios de alta calidad al cliente.
- Resolver casos de vehículos robados con sistema Chevystar.
- Fomentar el desarrollo profesional de nuestro personal
- Mantener la confianza en los usuarios para lograr su fidelidad." (Plan Estratégico RTE, 2012).

Los objetivos de la política de calidad son los resultados que la empresa debe alcanzar a través del desarrollo eficiente de las actividades, es decir, del cumplimiento de la misión. Estos objetivos deben ser medibles, ajustables en el tiempo, desafiantes, ejecutables y alcanzables, por eso la necesidad de establecer indicadores de procesos e indicadores gerenciales que deben ser evaluados de forma mensual, para así establecer los planes de acción y responsables de ejecutarlos, con el fin de cumplir la filosofía de calidad propuesta.

2.1.5 Filosofía corporativa

La definición de valores empresariales es importante debido a que se consolidan como el soporte de ejecución de la misión. Además, constituyen principios y creencias claves que motivan la cultura organizacional.

Los valores empresariales son para entenderlos, creer en ellos y practicarlos, dentro y fuera de la empresa. Road Track Ecuador Cia. Ltda., tiene como pilares fundamentales los siguientes principios y valores:

- Calidad.- Se la evidencia en la certificación ISO TS/16949:2009 que es de obligatoriedad para las empresas que proveen partes y piezas al mercado automotriz.

- Responsabilidad.- Se refleja en la oportuna atención de los requerimientos del cliente.

- Confidencialidad.- Se muestra en el manejo discreto de la información personal otorgada por el cliente.

- Adaptación al cambio.- Se expresa en las constantes innovaciones y desarrollos tecnológicos para satisfacer al cliente a través de un servicio de alta calidad.

- Trabajo en equipo.- Se promueve el trabajo sinérgico entre el talento humano para alcanzar las metas y fundamentar relaciones de confianza mutua.

2.1.6 Objetivos estratégicos

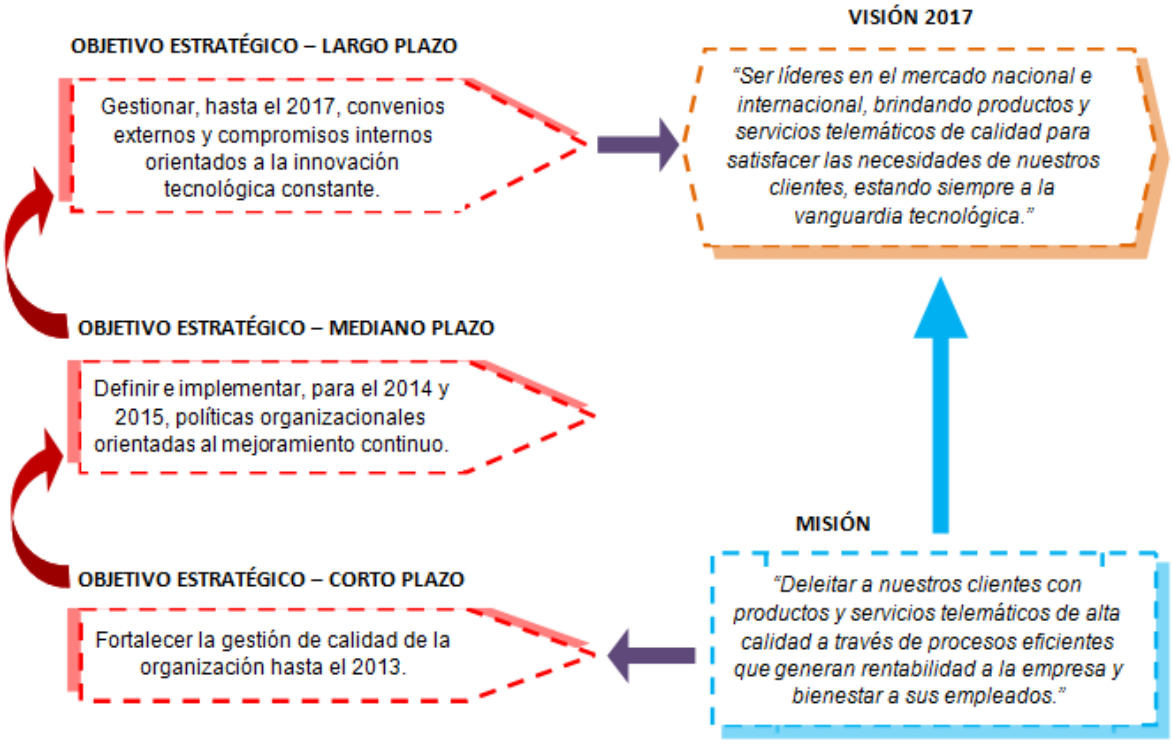
En una empresa, los objetivos estratégicos se identifican como la principal guía del comportamiento operacional y táctico, durante un período definido, y bajo los cuales deben alinearse y desplegarse los planes operativos y demás actividades enfocadas a potenciar a la empresa y que, de esta manera, logre un crecimiento sostenible y sustentable en el mercado.

Road Track Ecuador Cia. Ltda. mantiene los siguientes objetivos estratégicos:

- Corto Plazo.- Fortalecer la gestión de calidad de la empresa hasta el 2013.
- Mediano Plazo.- Definir e implementar, para el 2014 y 2015, políticas organizacionales orientadas al mejoramiento continuo.
- Largo Plazo.- Gestionar, hasta el 2017, convenios externos y compromisos internos orientados a la innovación tecnológica constante.

2.1.7 Mapa estratégico

Gráfico No. 4 – Mapa estratégico



Fuente: (Plan Estratégico RTE, 2012)

Elaborado por: María Dolores Arias, Erika Armas y Juan Izurieta.

2.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de Road Track Ecuador Cia. Ltda. es formal, es decir, se pueden visualizar todas las partes que integran la empresa y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y

dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales, procedimientos y descripciones de puestos de trabajo.

Actualmente, la empresa cuenta con 379 empleados, distribuidos de forma estructural en nueve unidades gerenciales: General, SGC, Administración y Finanzas, Técnica y Manufactura, Recursos Humanos, Sistemas, Atención a Clientes, Ventas y Post Venta, y Logística. Por otra parte, se identifican cuatro niveles jerárquicos: gerencias, jefaturas, supervisiones y operativos.

En la empresa se practica un liderazgo transformacional o carismático, en el cual la gerente tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Además, se fomenta un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

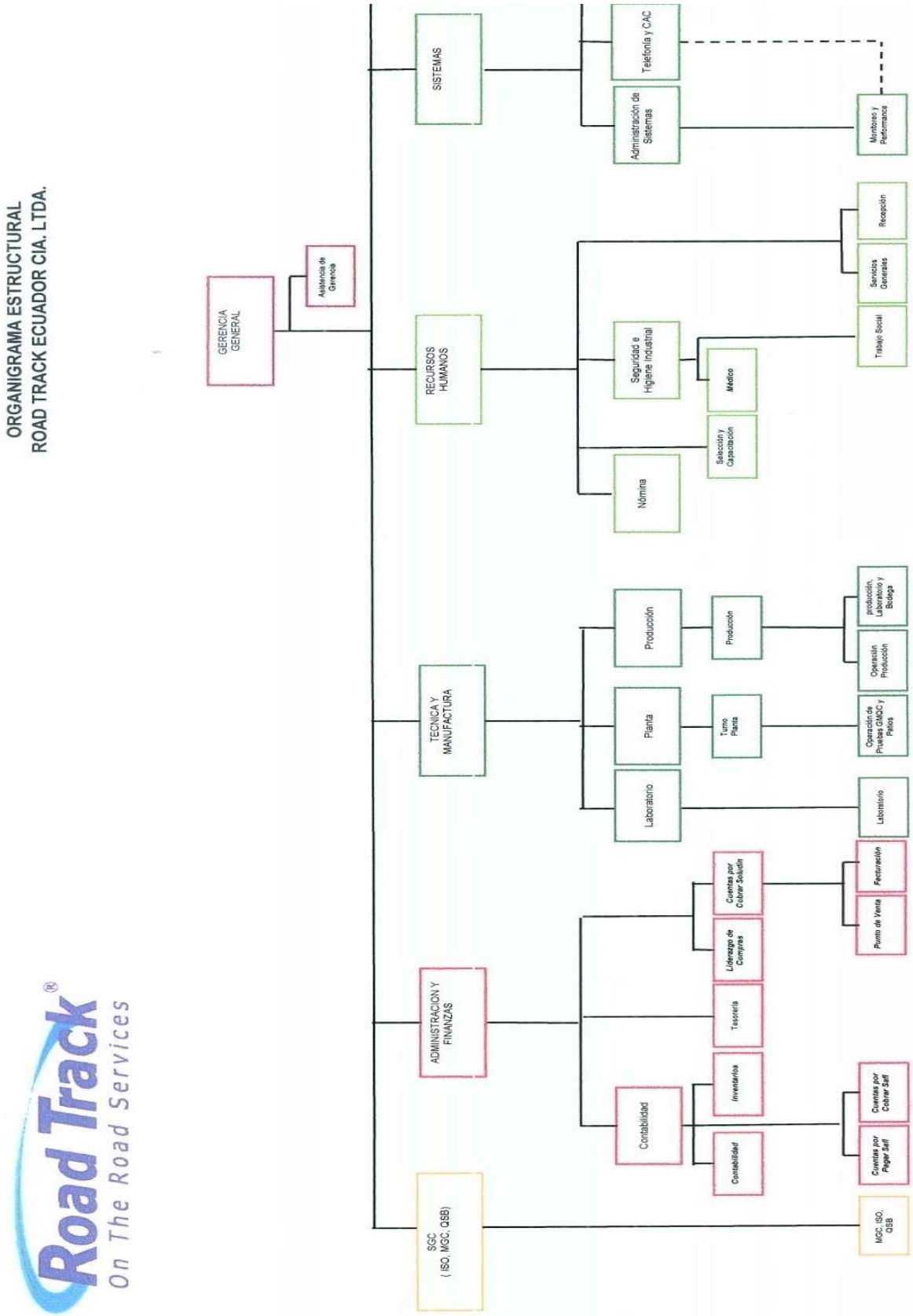
2.2.1 Organigrama estructural

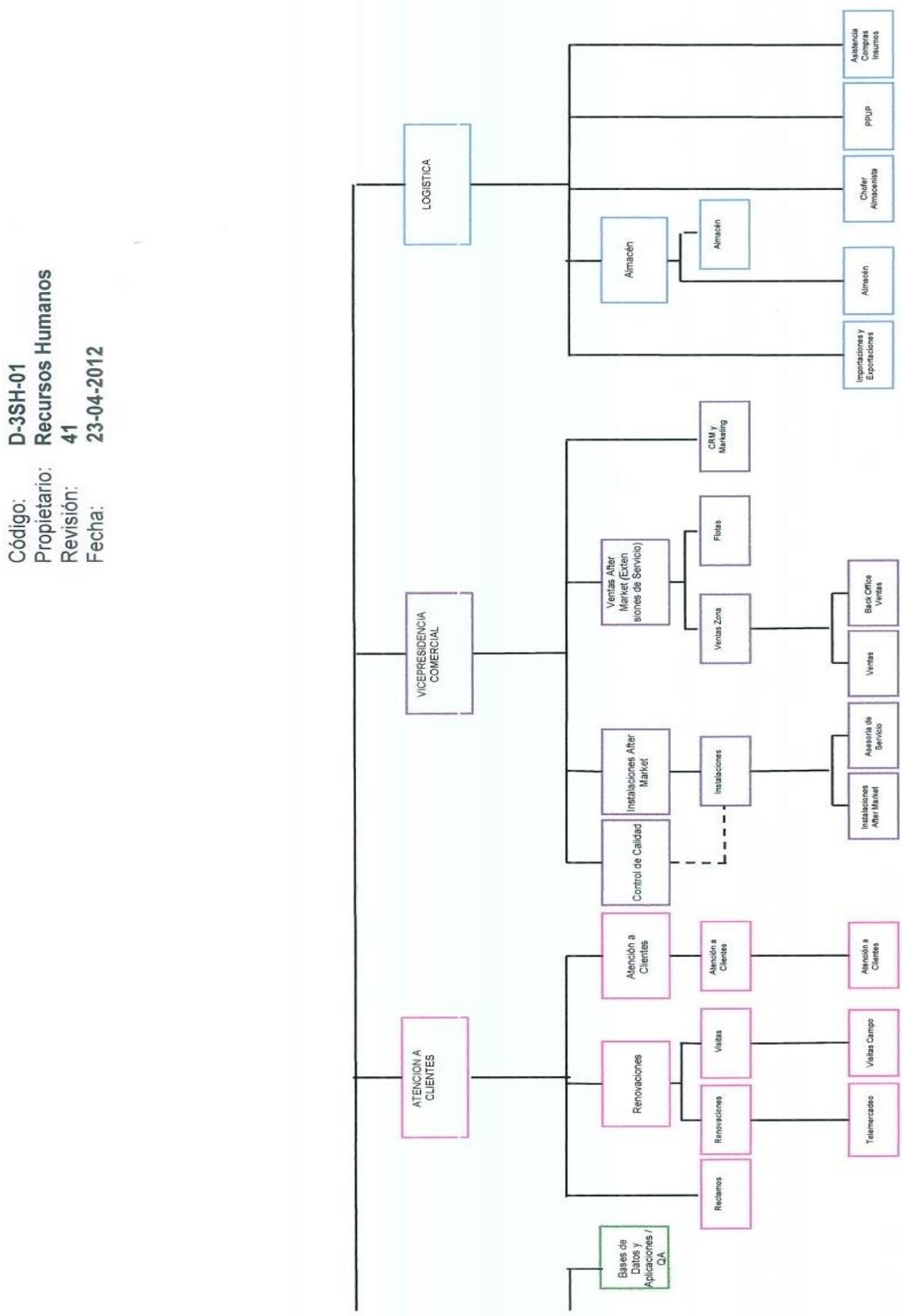
El organigrama estructural de la empresa es un documento codificado en el Sistema de Gestión de Calidad como diagrama y refiere que es propiedad de Recursos Humanos. Se han realizado 41 revisiones del mismo y la última de ellas, el 23/04/2012.

2.2.2 Organigrama posicional

El organigrama posicional de la empresa es un documento interno de la Gerencia de Recursos Humanos que permite la visualización de los niveles jerárquicos y las opciones de crecimiento profesional del personal.

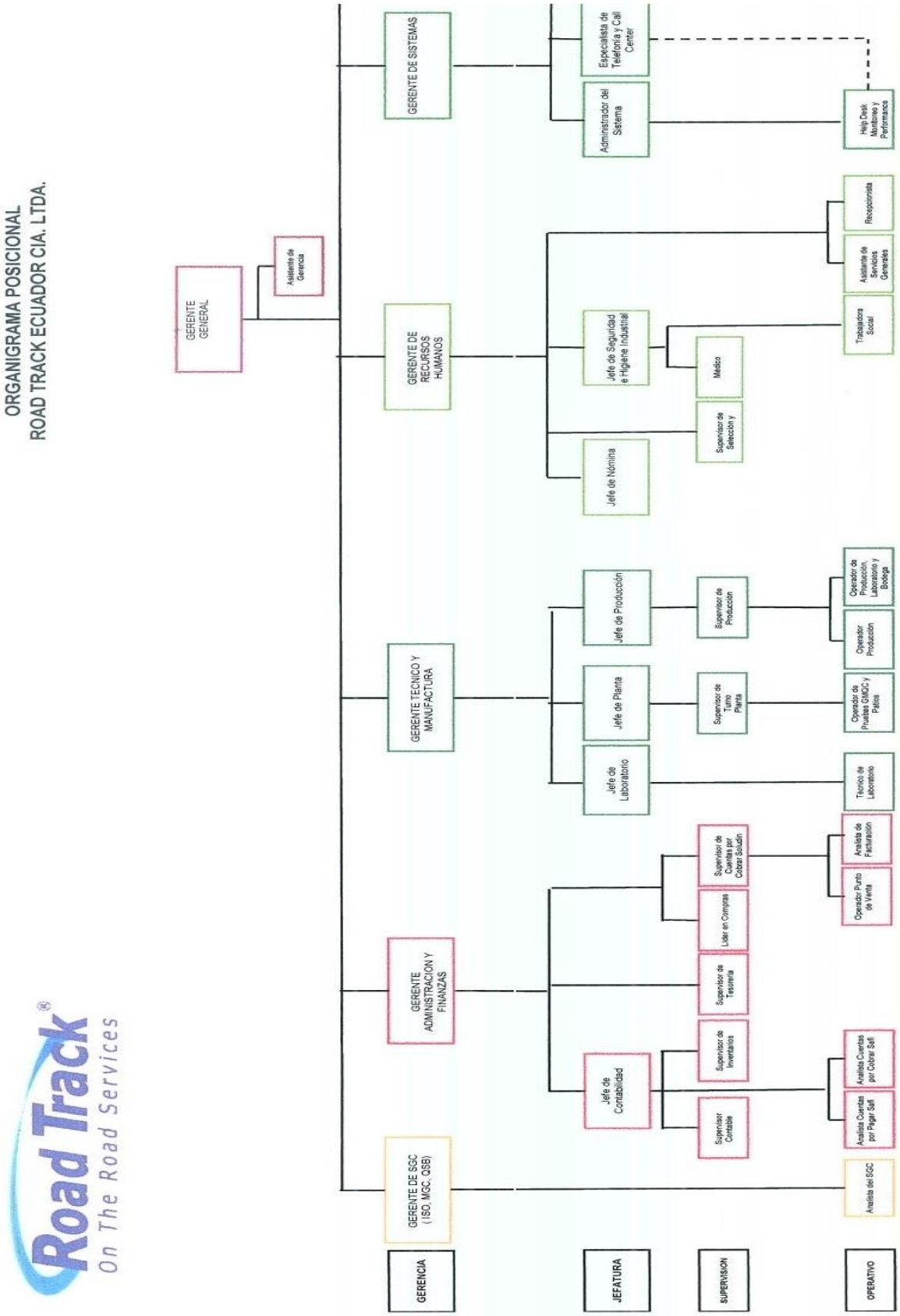
Gráfico No. 5 – Organigrama estructural

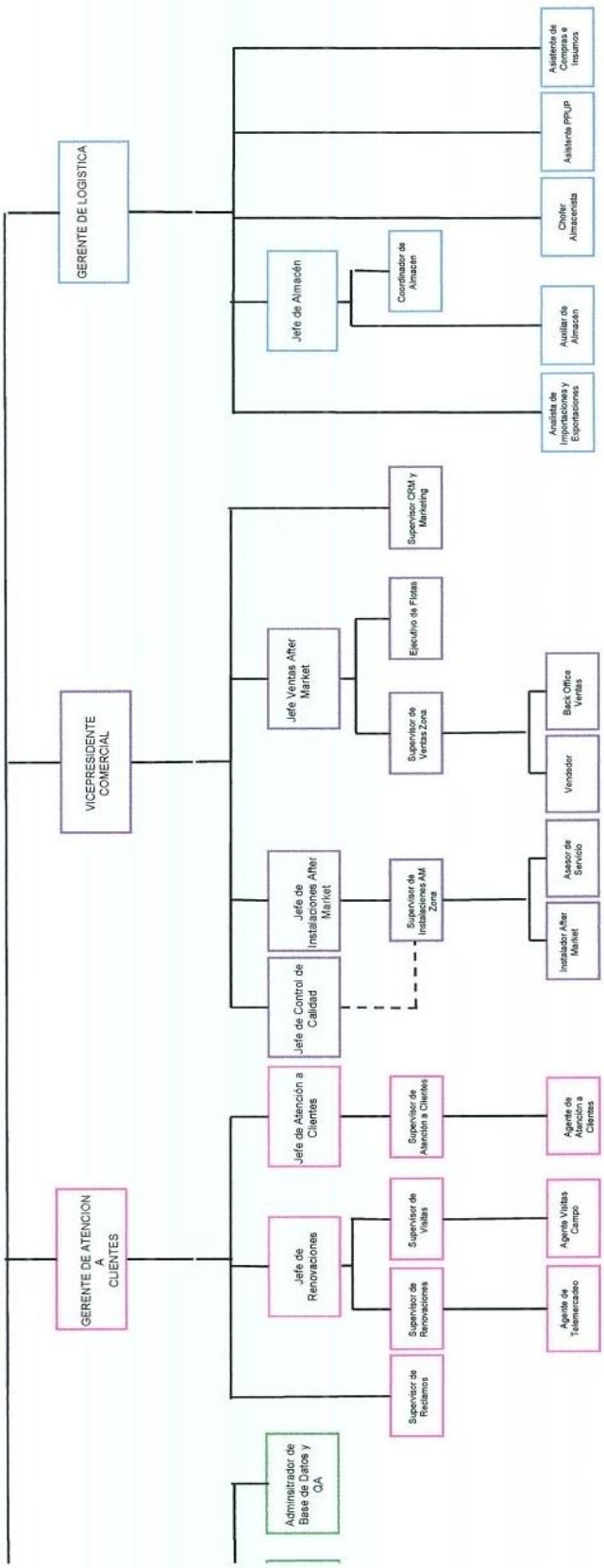




Fuente: (Gerencia de RRHH - RTE, 2012)

Gráfico No. 6 – Organigrama posicional





Fuente: (Gerencia de RRHH - RTE, 2012)

2.3 Productos y servicios

Road Track Ecuador Cia. Ltda. comercializa varios productos y servicios bajo la marca Chevystar, exclusiva de Chevrolet (General Motors del Ecuador)

2.3.1 Productos

Alarma Chevystar.- Es un sistema inteligente de seguridad. El sistema antirrobo combina componentes de alarma e inmovilizador susceptibles a ser controlados remotamente. Esta alarma puede ser instalada en forma integrada con otros productos Chevystar Platinum o en forma autónoma.

Chevystar Platinum.- Es un sistema integral de seguridad desarrollado con tecnología de punta que permite que el vehículo sea monitoreado, rastreado y localizado satelitalmente en caso de robo o extravío del mismo; adicionalmente el producto provee comunicación celular manos libres, conexión BT, apertura de puertas, inmovilización del vehículo, monitoreo en ruta, asistencia médica y mecánica en ruta. Este renovador sistema se interconecta con los sistemas del vehículo y así, interactúa con los mismos.

2.3.2 Servicios

Servicios Chevystar.- Los servicios que brinda el sistema Chevystar a través del Centro de Atención a Clientes (CAC), línea 1800-CHEVROLET con el fin de proporcionar asistencia mecánica en ruta y asistencia en emergencia médica en ruta.

Servicios de los Sistemas.- Cada producto Chevystar tiene incorporado ciertos servicios, los mismos se detallan a continuación:

- Alarma Chevystar: antiatraco configurable, armado automático, código para encendido del vehículo y modo de servicio.
- Chevystar Silver (producto fuera del mercado): servicios de alarma, inmovilizador remoto, apertura remota de puertas, soporte técnico.
- Chevystar Platinum: servicios de alarma, inmovilizador remoto y apertura remota de puertas. Rastreo, localización vehicular, seguimiento a la recuperación y entrega del mismo al dueño. Localización en mapas

digitalizados, señal de desaceleración brusca, estación de monitoreo y control 24/7, soporte técnico 24/7. Servicio de localización vehicular a nivel nacional. Odómetro del vehículo actualizado y car finder (ubicación de vehículo estacionado)

Servicio de Flotas.- El acceso vía internet al servicio Chevystar Flotas se realiza por medio de un usuario y contraseña exclusivo para cada cliente, el cual permite que solo las personas autorizadas puedan utilizar el sistema de control y optimización de flotas, mediante el acceso a las prestaciones avanzadas de servicio, desde cualquier computadora conectada al internet, sea dentro de país o en el exterior.

Servicio de Recuperación Vehicular.- Este servicio se provee al cliente que por desgracia ha sido objeto de un robo total y consiste en ejecutar acciones de rastreo, inmovilización y recuperación del vehículo. Las operaciones de recuperación las realiza directamente la Policía, sin embargo, Chevystar colabora activamente.

Fuente: (Plan de Negocios RTE, 2012)

2.4 Gerencia de recursos humanos

Inicialmente, Recursos Humanos era solamente un área que formaba parte de la Gerencia Administrativa y se encargada únicamente de realizar roles de pago. Con el constante crecimiento de la empresa, surge la necesidad de crear la Jefatura de Recursos Humanos para coordinar procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del personal. Se disponía de tres personas en el área: la Jefe de RRHH, Asistente de RRHH y Trabajadora Social, quienes realizaban diversas actividades para cumplir los procesos establecidos.

Posteriormente, en el último trimestre del año 2008, se estableció como tal la GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS para de esta forma, manejar procesos y procedimiento que la administración de personal demanda en la actualidad.

La Gerencia de Recursos Humanos "debe adoptar un liderazgo eficaz que motive al personal a hacer su mejor esfuerzo, ya que éste es el factor que conduce a elevar el rendimiento de la organización." (Rodríguez Valencia, 2007).

2.4.1 Procesos y procedimientos

La Gerencia de Recursos Humanos de Road Track Ecuador Cia. Ltda. tiene diseñados seis procesos internos que fundamentan una efectiva administración del talento humano y agrupan, los subsistemas propios de la gestión en el área.

2.4.1.1 Capacitación

El proceso de capacitación tiene como objetivo principal asegurar que la empresa cuente con personal competente para el desempeño de las funciones asignadas, por tal motivo, anualmente se diseña el Plan de Capacitación, el mismo que agrupa las necesidades de capacitación que cada Gerente ha identificado en su área y las que Recursos Humanos considera generarían un valor agregado al personal y a la efectividad propia de cada gestión.

Las capacitaciones impartidas son internas o externas y se lleva un registro de las mismas para medir el nivel de cumplimiento respecto a lo planificado al inicio de cada año. Por otra parte, las capacitaciones que contribuyan al mejoramiento en el

desarrollo de las actividades propias de cada puesto, obligatoriamente deben ser evaluadas en un período máximo de noventa días, con el fin de evidenciar la eficacia respecto de los objetivos planteados.

2.4.1.2 Contratación de personal

El proceso de contratación de personal agrupa varias actividades imprescindibles para que el nuevo empleado contratado, se familiarice con la empresa y pueda tener una adaptación normal al ambiente laboral de Road Track Ecuador Cia. Ltda. Se programan cinco inducciones, las mismas que se imparten el primer día de vinculación contractual entre las partes y deben ser registradas para constancia del procedimiento de orientación e inducción:

- Recursos Humanos para dar a conocer a la empresa, misión, visión, política de calidad e internas, productos y servicios, conocimiento de las instalaciones en general.
- Calidad con el objetivo que cada nuevo empleado conozca sobre el sistema de gestión y la importancia de un trabajo ágil, oportuno y bien hecho.
- Seguridad Interna para informar sobre las normas básicas de seguridad y protección de los activos de propiedad de la empresa.
- Seguridad Industrial con el objetivo de impartir conocimientos básicos sobre riesgos laborales, desastres naturales y demás situaciones de peligro.
- Sistemas con el fin de socializar las políticas de seguridad de la información.

Posteriormente, cada empleado debe ser presentado formalmente a su nuevo equipo de trabajo, al personal de las diferentes gerencias y a la Gerente General, e inicia el programa de inducción en el puesto de trabajo, que tiene una duración de 30 días, a excepción del personal de la Gerencia Técnica y Manufactura (90 días). Mientras dura este programa, los empleados portan una credencial que los identifica como personal en entrenamiento.

En el caso de los ascensos y promociones, la Gerencia de Recursos Humanos respalda completamente el crecimiento profesional de los empleados dentro de la misma empresa, sin embargo, el cambio no se hace efectivo hasta contratar el

reemplazo del caso, para de esta manera no perjudicar a las áreas involucradas en las transición ni al empleado.

2.4.1.3 Evaluación de desempeño

El proceso de evaluación de desempeño constituye una herramienta que busca mejorar de manera significativa los resultados del talento humano, su objetivo es apreciar el potencial de cada persona y estimular la excelencia. En el caso de Road Track Ecuador Cia. Ltda., se la realiza una vez al año y está a cargo del jefe inmediato superior, quien es responsable de ponderar el cumplimiento de los objetivos planteados para cada puesto de trabajo, en una escala de uno a cinco.

Los resultados obtenidos de esta evaluación son socializados con los gerentes de área y son ellos quienes deciden el tipo de premio o compensación que debe recibir el empleado con el mejor puntaje de evaluación.

2.4.1.4 Selección de personal

El proceso de selección agrupa diversas actividades, orientadas a atraer al personal idóneo para adaptarse a un cargo específico y de esta manera, satisfacer las necesidades organizacionales. En Road Track Ecuador Cia. Ltda. este proceso involucra directamente a la Gerencia de Recursos Humanos y a los supervisores, jefes o gerentes de la unidad que demanda la cobertura de una vacante generada.

La selección puede ser interna (ascensos y promociones), externa o a través de una tercera empresa encargada de ejecutar el proceso (*Outsourcing*). Los portales electrónicos de trabajo constituyen una herramienta importante para realizar el reclutamiento de candidatos, así como las publicaciones en la prensa o anuncios en universidades, y los referidos por los propios empleados de la empresa que conocen de las vacantes por las carteleras internas.

El perfil reclutado debe ser analizado junto al manual de funciones y el nivel de congruencia entre ellos, califica a un candidato para formar parte del proceso de selección como tal. La entrevista inicial está a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos, si en ella se ratifica la idoneidad del candidato, se programa una segunda

entrevista con el jefe inmediato superior, para que éste tome la decisión final de la selección.

2.4.1.5 Investigación de accidentes e incidentes laborales

El proceso establecido para la investigación de accidentes e incidentes laborales tiene como objetivo identificar las causas inmediatas, básicas y por déficit de función, que determinaron la ocurrencia de los mismos. Es necesario revisar los antecedentes de ocurrencia, observar el lugar del hecho, recolectar las declaraciones de testigos visuales y realizar una análisis documental con el fin de determinar las causas del accidente / incidente suscitado.

Adicional, la información recolectada permite la determinación y aplicación de medidas correctivas de acción inmediata y el establecimiento de acciones preventivas orientadas a la disminución de los riesgos potenciales en cada puesto de trabajo.

2.4.1.6 Análisis de clima laboral

El clima laboral es "el grado de satisfacción, relativamente permanente, de un individuo o de un grupo en relación con su trabajo en la empresa." (Puchol, 2007). Es importante obtener información cuantificable respecto al sentir del personal que forma parte de la empresa, para así analizar la situación actual y diseñar programas de mejora en el ambiente de trabajo.

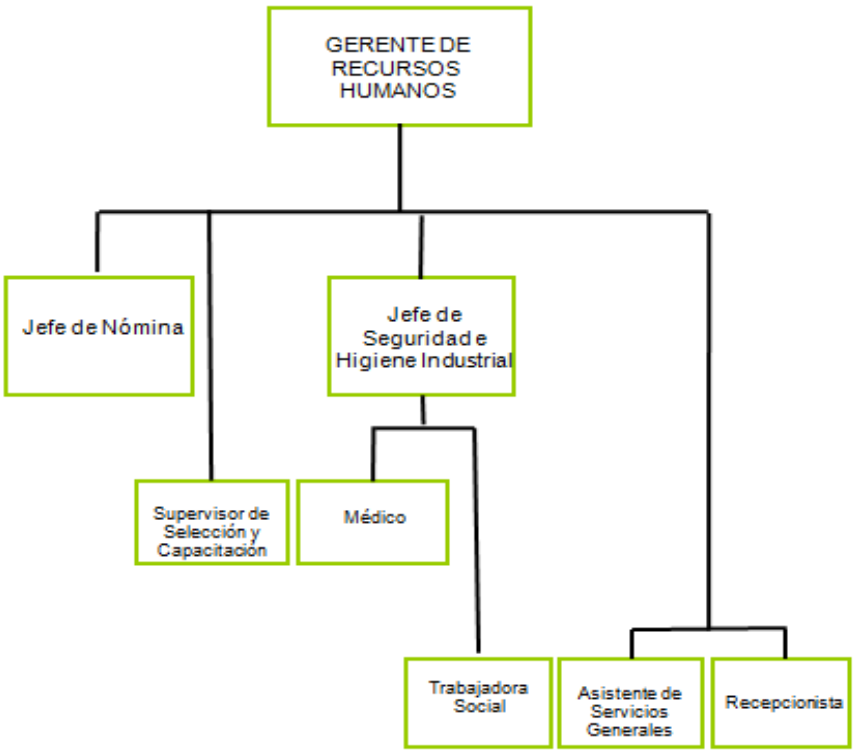
La información se recolecta mediante encuestas de clima laboral, las mismas que se aplican una vez al año. Recursos Humanos debe garantizar el anonimato de las personas encuestadas para evitar represalias o acciones poco objetivas por parte de los jefes inmediatos. Los resultados obtenidos favorecen la ejecución de acciones de beneficio común.

2.4.2 Estructura

La estructura orgánica de la Gerencia de Recursos Humanos se muestra a continuación:

Gráfico No. 7

ORGANIGRAMA
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
ROAD TRACK ECUADOR CIA. LTDA.



Fuente: (Gerencia de RRHH - RTE, 2012)

CAPÍTULO III
GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Dentro de toda empresa, el área de Recursos Humanos juega un papel fundamental pues es responsable de la administración integral del talento humano y del desarrollo permanente de ciertas habilidades que lo califican como un recurso estratégico clave. Por esta razón, Road Track Ecuador Cia. Ltda. en su estructura organizacional, cuenta con una Gerencia de Recursos Humanos, la misma que gestiona los siguientes subsistemas propios:

- Descripción de Puestos de Trabajo
- Reclutamiento y Selección de Personal
- Desarrollo y Planes de Carrera
- Capacitación
- Evaluación de Desempeño
- Remuneraciones y Prestaciones

El adecuado desarrollo de estos subsistemas favorece una metodología de trabajo sinérgico y a la par con la cultura organizacional.

Por otra parte, la eficiente administración de los subsistemas de Recursos Humanos, permite mantener una relación entre empleado y empleador, del tipo ganar – ganar. "Este tipo de diseños tienen éxito en el tiempo, ya que resultan positivos para la organización y, al mismo tiempo, también lo son para los colaboradores". (Alles, Conciliar vida profesional y personal, 2010)

Sin lugar a dudas, la administración del talento humano demanda una unidad estratégica de negocios estructurada de forma integral, que cuente con una misión, visión, valores y objetivos propios, así como lineamientos de calidad congruentes con la política organizacional. Además, se requiere profesionales altamente calificados y con competencias sólidas, para llevar a cabo de manera exitosa los subsistemas mencionados.

A su vez, en Road Track Ecuador Cia. Ltda., la Gerencia de Recursos Humanos tiene definidas varias políticas propias de la gestión, para asegurar un comportamiento objetivo e imparcial, evitando favorecer o perjudicar a los demás y de esta manera, garantizar una sana convivencia organizacional orientada al crecimiento personal y profesional. Las políticas tratan temas trascendentales como: contratación de personal; sueldos; compensaciones y otros beneficios; uso de vacaciones, permisos y justificación de faltas; y vestimenta (apariencia personal y uso del uniforme).

Además, la Gerencia de Recursos Humanos busca fomentar una cultura organizacional basada en la motivación y comunicación, como herramientas clave, para generar un sentido de pertenencia hacia la empresa. Es una tarea compleja debido a que cada individuo constituye un mundo diferente; sin embargo, los resultados satisfactorios se generan en la medida que la empresa aprovecha la diversidad para crear una atmósfera de confianza.

Por último, una de las responsabilidades más importantes que tiene a cargo la Gerencia de Recursos Humanos, es la selección de personal. En la actualidad, esta tarea se desarrolla dentro de un mercado laboral competitivo y que demanda una inversión permanente de tiempo, con el objetivo de analizar la idoneidad de los profesionales, tanto en conocimientos como en competencias, y poder escoger al candidato con características personales y habilidades técnicas adecuadas para cada puesto de trabajo.

3.1 Unidad estratégica

Recursos Humanos constituye una unidad estratégica clave dentro de la empresa Road Track Ecuador Cia. Ltda. y por tanto, esta Gerencia debe desarrollar procesos eficientes orientados a la planificación y control de las actividades propias de la gestión.

Es importante que la Gerencia de Recursos Humanos y los profesionales que en ella se desempeñan, identifiquen de forma clara y objetiva el mercado o cliente que atienden en la actualidad y las necesidades que en él satisfacen. Con este objeto, se planificaron entrevistas con cada uno de los miembros de la gerencia, para establecer

sus criterios estratégicos y en conjunto, presentar una propuesta del direccionamiento estratégico que debe tener la unidad.

Como resultado de esta gestión, se presentan a continuación la misión, visión, valores, objetivos y directrices de calidad, planteados por los autores y aceptados por la Gerente de Recursos Humanos.

3.1.1 Misión

Proveer un servicio personalizado, ágil y oportuno, orientado a brindar satisfacción al cliente interno, y dirigido a construir un óptimo ambiente laboral que, al ser un valor agregado, permita desarrollar al máximo habilidades y destrezas que contribuyan al crecimiento personal y profesional del talento humano y por consiguiente, de la empresa.

3.1.2 Visión

Generar, a largo plazo, beneficios agregados que motiven el compromiso e involucramiento, para lograr una integración y participación activa del talento humano.

3.1.3 Valores

La Gerencia de Recursos Humanos promueve la práctica de importantes valores que complementan los definidos en la filosofía corporativa.

- Servicio al cliente.- Actitud positiva y diligente para entender las necesidades del cliente interno / externo a tiempo y exceder sus expectativas.

- Sinergia.- Suma de voluntades y trabajo en equipo para obtener beneficios comunes.

- Excelencia.- Pensamiento y actitud de mejoramiento continuo.

- Integridad.- Conjunto de valores como la honestidad, puntualidad, lealtad y responsabilidad en todos los actos de la vida.

- Solidaridad y compañerismo.- Actitud de apoyo mutuo.

3.1.4 Objetivo general

Administrar eficientemente el talento humano de la empresa y proveer del personal más calificado a cada una de las gerencias y jefaturas, con el fin de lograr eficiencia, eficacia y efectividad en el cumplimiento de los procesos establecidos en la empresa.

3.1.5 Objetivos específicos

Los objetivos específicos que permiten cumplir con el objetivo general son:

- Reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo de acuerdo con los requerimientos de cada área, para así alcanzar los objetivos organizacionales.

- Planear e incentivar al personal a través de ascensos y promociones que le permitan desarrollarse profesionalmente.

- Elaborar y cumplir el Plan de Capacitación para aumentar la eficacia del personal y potencializar nuevas habilidades.

- Controlar y evaluar permanentemente el desempeño del empleado en el cumplimiento de las funciones de cada cargo.

- Motivar al personal aceptando sugerencias e ideas innovadoras y premiar constantemente su capacidad de crear.

- Fomentar una comunicación interna, efectiva y directa, para evitar información controversial.

- Generar un clima laboral adecuado que permita a todo el personal un mejor desempeño y la práctica de valores importantes como la puntualidad, lealtad y responsabilidad.

3.1.6 Directrices de calidad

Satisfacer las necesidades del cliente interno, mediante un servicio personalizado, ágil y oportuno que permita generar un óptimo ambiente laboral donde prime el respeto, la honradez, la solidaridad, el compañerismo y la responsabilidad.

Además, se promueve un trato justo, respetuoso, digno y equitativo entre todos los niveles jerárquicos, con el fin de lograr una total integración del talento humano para solidificar a la familia Road Track Ecuador en todo aspecto.

Lo más importante para la Gerencia de Recursos Humanos es proteger la salud y seguridad del talento humano, usando para esto los recursos de la empresa de manera eficiente, con responsabilidad y tomando las decisiones más acertadas de manera oportuna.

3.2 Políticas de recursos humanos

La administración de los recursos humanos demanda un contexto dinámico de interacción entre las responsabilidades de cada individuo dentro de la empresa y los objetivos que ésta persigue. En tal razón, surge la necesidad de establecer políticas orientadas a regular la sana convivencia entre los miembros de una organización.

Road Track Ecuador Cia. Ltda. tiene definidas importantes políticas para la administración de Recursos Humanos.

3.2.1 Contratación de personal

La contratación de personal constituye un proceso continuo en la administración del talento humano, debido principalmente a la rotación, ascensos, promociones y crecimiento general de la empresa. Este proceso inicia con la aceptación mutua del vínculo laboral, la inducción para conocimiento general de la empresa y posteriormente, el entrenamiento directo en cada puesto de trabajo. En este caso, las políticas establecidas son:

- No se contrata a ex empleados ni parientes del personal activo de la empresa.

- Los nuevos empleados deben presentar toda la documentación requerida para su ingreso y contratación.
- Las promociones se hacen efectivas una vez que las responsabilidades del puesto hayan sido trasladadas a la persona de reemplazo.
- Se sanciona drásticamente si se comprueba favoritismo, de cualquier tipo, en las promociones internas.
- Es factible la contratación de personal extranjero, siempre que tenga toda la documentación en regla y esté habilitado para trabajar en la República del Ecuador.
- La información de los expedientes de los empleados contratados es confidencial.
- La contratación es de un año, con los 90 primeros días de prueba.
- La inducción a la empresa es indispensable y se la realiza en el primer día de vinculación. (Administración de Políticas RRHH - RTE, 2012)

3.2.2 Sueldos

El sueldo es considerado el valor del trabajo y constituye uno de los aspectos más importantes en la satisfacción del empleado. Para muchos, el factor monetario se evidencia en la alta motivación que sienten las personas para con su trabajo y en el nivel de responsabilidad que éste demanda. Las políticas de sueldos se mencionan a continuación:

- En la entrevista de trabajo se menciona el sueldo establecido para cada cargo.
- Los incrementos salariales se realizan una sola vez al año, en el mes de febrero. En caso de incrementos adicionales, solo pueden ser autorizados por los Directores.
- Las incidencias para procesar la nómina mensual del personal se receptan hasta el 22 de cada mes, excepto en diciembre por tratarse de un mes corto.
- Los sueldos son acreditados en las cuentas bancarias el último día laborable del mes.
- El pago de impuestos derivados de la nómina del personal se lo debe realizar de manera oportuna, conforme las fechas establecidas por las instituciones de regulación.

- Todo empleado debe firmar su recibo de pago. (Administración de Políticas RRHH - RTE, 2012)

3.2.3 Compensaciones y otros beneficios

Las compensaciones y demás beneficios que ofrece Road Track Ecuador Cia. Ltda. a los empleados, busca generar un valor agregado de tranquilidad y protección. Las políticas definidas, en este caso, son:

- Afiliación obligatoria al IESS desde el primer día de trabajo.
- Pago oportuno de sueldos, décimos, utilidades y demás haberes del empleado.
- Cobertura de un seguro de asistencia médica particular.
- Cobertura de un seguro de vida y accidentes de trabajo.
- Ahorro programado mensual en la Cooperativa de los empleados.
- Tarjeta Supermaxi para acceder a compras a precio de afiliado.
- Plan de telefonía celular.
- Convenios y campañas de salud visual.
- Adquisición de productos y servicios Chevystar con precios preferenciales y facilidades de pago a través del rol mensual. (Administración de Políticas RRHH - RTE, 2012)

3.2.4 Vacaciones, permisos y faltas

Es necesario que la Gerencia de Recursos Humanos lleve el control de las vacaciones del personal para garantizar que los empleados *hagan uso* del descanso anual respectivo. Por otra parte, el registro de permisos y faltas permite medir el nivel de ausentismo generado por diversos motivos y de ser el caso, emprender las acciones pertinentes para disminuirlo y así, evitar retrasos o demoras en los procesos. Con este objetivo, las políticas definidas en la empresa son:

- El cronograma de vacaciones debe ser definido con el jefe inmediato superior.
- La autorización para el goce de vacaciones es emitida por el jefe inmediato.
- Las solicitudes de vacaciones se presentan en Recursos Humanos, con al menos tres días de anticipación.

- El personal puede hacer uso de máximo siete días de vacaciones cuando haya cumplido diez meses de vinculación laboral con la empresa.
- Durante el goce de vacaciones, cada empleado debe garantizar que existe un back up para ejercer las funciones.
- Los permisos se solicitan a través del formulario establecido para el efecto y de esta manera, Recursos Humanos puede llevar el control, con el fin de evitar abusos.
- En el caso de inasistencias al trabajo, es obligación del empleado comunicar a su jefe inmediato a primera hora de la jornada laboral.
- Inasistencias por problemas de salud se justifican con el respectivo certificado.
- Inasistencias por problemas legales se justifican con los documentos habilitantes para cada caso. (Administración de Políticas RRHH - RTE, 2012)

3.2.5 Vestimenta

Con el objeto de crear y mantener la imagen corporativa de Road Track Ecuador Cia. Ltda., se provee al personal del respectivo uniforme. Las políticas de uso son:

- El uniforme se lo debe vestir de lunes a jueves y mantenerlo limpio y en buen estado.
- El personal está obligado a hacer buen uso del uniforme fuera de las instalaciones de la empresa, en especial, en lugares de esparcimiento.
- Está prohibido el uso de calzado deportivo y gorras.
- Al nuevo personal se provee de uniformes al mes de su ingreso.
- La tarjeta de identificación es parte indispensable del uniforme diario.
- La provisión de uniformes se realiza una sola vez al año.
- En determinados puestos de trabajo, forman parte obligatoria del uniforme los equipos de protección personal.
- Además de la vestimenta, todo empleado debe cumplir las normas básicas de higiene y aseo personal, conservando así su apariencia impecable en cualquier momento. (Administración de Políticas RRHH - RTE, 2012)

3.3 Ambiente organizacional

El carisma de cada una de las personas que forman parte de Road Track Ecuador Cia. Ltda. crece a diario porque se enmarca en un contexto fundamentado en valores empresariales compartidos y una cultura organizacional de confianza que motiva la participación.

La empresa fomenta el desarrollo de las capacidades del personal y propicia una actitud positiva frente al trabajo, para lograr la máxima colaboración orientada a los procesos de mejora continua. Con este fin, se disponen de canales de comunicación que permitan un flujo efectivo de información, garantizando que las sugerencias e ideas sean tomadas en cuenta, y las quejas o reclamos, atendidos oportunamente.

"La distribución de responsabilidades y funciones posibilita el trabajo en equipo, potencia la iniciativa y creatividad de las personas para que se sientan responsables de su trabajo." (Plan de Negocios RTE, 2012)

3.4 Proceso de selección de personal

Como ya se mencionó, la selección de personal es clave para garantizar el éxito organizacional. Sin embargo, ésta enfrenta dificultades en el entorno, como son la escasez de profesionales idóneos, con los conocimientos y competencias requeridas, además de una competitividad intensa en el mercado laboral.

Con estos antecedentes, los objetivos del proceso de selección de personal son atraer, evaluar e identificar, de manera predictiva, las características personales que diferencian a un individuo del grupo y lo convierten en el más apto, respecto de los requerimientos críticos que garantizarán el desempeño eficaz y eficiente en determinada responsabilidad profesional. (De Ansorena Cao, 1996).

Este proceso no está delimitado por reglamentos legales, pues debe ser adaptado a la realidad de la organización y debe basarse en lo que cada uno de los puestos de trabajo demanda del individuo, es decir, en una descripción de puestos. Por tanto, es

indispensable conocer en primera instancia, las exigencias del cargo a ocupar, para así asegurar la efectividad del proceso de selección.

3.4.1 Descripción del proceso

El proceso de selección diseñado por la Gerencia de Recursos Humanos de Road Track Ecuador Cia. Ltda. involucra al área como tal y a los supervisores, jefes o gerentes de la unidad, quienes participan de manera activa en el desarrollo del mismo. La responsabilidad en la selección demanda el cumplimiento a cabalidad del proceso establecido y de las siguientes políticas de selección de personal:

- El entrevistador no puede realizar procesos de selección donde intervengan amigos y menos, familiares.

- El proceso de selección puede ser subcontratado con una empresa especialista en la rama.

- El entrevistador debe evitar el efecto halo, es decir, la emisión de criterios por la apariencia personal o prejuicios discriminatorios (raza, género, religión, edad).

- El entrevistador debe mostrar constante interés por el candidato.

- Es importante prestar atención al lenguaje corporal, pues en reiteradas ocasiones muestran indicio de las actitudes y comportamientos del entrevistado.

- Al finalizar la entrevista, se debe informar al candidato del tiempo estimado que le llevará a la empresa, tomar la decisión de la persona idónea para ocupar la vacante. (Administración de Políticas RRHH - RTE, 2012)

El actual proceso inicia con la generación de la vacante de un puesto de trabajo. El Supervisor de Selección y Capacitación, inmediatamente debe revisar el manual de funciones para tener claro el perfil de los candidatos que deben ser convocadas para

las entrevistas. En el caso de nuevos puestos, es importante contar con las autorizaciones del Directorio, previo a iniciar el proceso respectivo.

Recursos Humanos publica en las carteleras internas de la empresa, las vacantes con una breve descripción de los requisitos y funciones, con el objetivo de incentivar al personal a participar en el reclutamiento (referir conocidos) y selección (promoción o ascenso).

Si existen candidatos internos, primero se debe analizar el perfil y compararlo con el manual de funciones, si existe concordancia, se programa la entrevista directa con el supervisor, jefe o gerente respectivo, de lo contrario, se debe informar al interesado los argumentos por los cuales no ha sido tomado en cuenta como participante del proceso de selección interna.

Si el proceso demanda una selección externa, se realiza la publicación del anuncio en los portales electrónicos de trabajo (Multitrabajos.com, Computrabajos.com), en la prensa, bolsas de empleo universitarias u otros medios, a fin de obtener la mayor cantidad de aspirantes al cargo ofertado.

Posteriormente, se realiza una preselección de personal. A las personas cuyo perfil sea el más adecuado para las funciones a realizar, se los cita a una entrevista personal que la lleva a cabo el Supervisor de Selección y Capacitación, con el objetivo de detectar característica de personalidad del candidato, además de validar la información profesional detallada en la hoja de vida.

Para el normal desarrollo de la entrevista, se cuenta con el siguiente formulario guía que contempla preguntas básicas para indagar sobre las aspiraciones personales, habilidades y experiencia laboral, además de ponderar una calificación para cada candidato.

Este documento está codificado en el Sistema de Gestión de Calidad como un formulario, refiere que es propiedad de Recursos Humanos y se han realizado 6 revisiones del mismo.

Road Track
On The Road Services

REPORTE DE ENTREVISTA

CODIGO: F-3SH-12
REVISION: 06
FECHA: 08-06-10

FAVOR IMPRIMIR DE LADO Y LADO

NOMBRE DEL ASPIRANTE:	
CARGO AL QUE APLICA:	
FECHA ENTREVISTA 1:	FUNCIONARIO QUE REALIZA LA ENTREVISTA 1:
FECHA ENTREVISTA 2:	FUNCIONARIO QUE REALIZA LA ENTREVISTA 2:
FECHA ENTREVISTA 3:	FUNCIONARIO QUE REALIZA LA ENTREVISTA 3:

DATOS GENERALES HOJA DE VIDA:

EDAD _____
ESTADO CIVIL _____
TELEFONOS _____
DIRECCION _____
NOMBRE DEL FAMILIAR QUE TRABAJA EN RT _____
RECOMENDADO POR _____
DISPONIBILIDAD _____

EXPERIENCIA : (Durante la entrevista evaluar la experiencia).		
HABILIDADES: (Durante la entrevista evaluar habilidades).		
OTRAS CARACTERISTICAS O RASGOS PARTICULARES:		
PERSONALIDAD DEL ASPIRANTE:		
DETALLES ADICIONALES:		
DISPONIBILIDAD VIAJES:	VEHICULO:	ASPIRACION SALARIAL:

PREGUNTAS GENERALES
1. POR QUÉ ESCOGIO SU CARRERA?
2. QUÉ OTRA CARRERA HUBIERA ESCOGIDO?
3. QUÉ LE GUSTÓ DE SU CARRERA?
4. POR QUÉ APLICO A ESTE PUESTO, QUE CONOCE DE LA EMPRESA Y QUE LE GUSTA DE LA EMPRESA?
5. QUÉ APORTÓ USTED EN SUS ANTERIORES TRABAJOS?
6. EN QUÉ CREE QUE HA TENIDO ÉXITO Y QUÉ DEBERÍA MEJORAR?
7. CUÁLES SON SUS PASATIEMPOS?
8. POR QUÉ CREE QUE DEBERIAMOS ESCOGERLO A USTED?
9. CÓMO QUISIERA VERSE EN 5 AÑOS?
10. EN QUÉ LE GUSTARÍA TRABAJAR?

11. REALIZAR PREGUNTAS ESPECIFICAS DEL PUESTO

Muy Mala	0
Mala	1
Buena	2
Muy Buena	3

_____ Calificación Entrevista _____ **Firma Entrevistador 1**

_____ Calificación Entrevista _____ **Firma Entrevistador 2**

_____ Calificación Entrevista _____ **Firma Entrevistador 3**

_____ Calificación Entrevista _____ **Firma Entrevistador 4**

EVALUACION DEPARTAMENTO DE RRHH:

_____ **Firma RRHH**

EVALUACION Y OBSERVACIONES DE LA GERENCIA SOLICITANTE:

LO SIGUIENTE APLICA UNICAMENTE PARA PERSONAL DEL CAC

Entrevista Telefónica (promedio de evaluación 7)	
1. Protocolos Profesionales	
2. Habilidades de Comunicación	
3. Seguridad y Seriedad	
4. Mantiene Control de llamada	

Muy Mala	**1 al 3**
Mala	**4 al 6**
Buen	**7 al 8**
Muy Buena	**9 al 10**

_____ **Firma Gerencia Solicitante**

Fuente: (Gerencia de RRHH - RTE, 2012)

Los formatos de entrevista y hojas de vida de los candidatos con mejores aptitudes para el cargo, son presentados al jefe inmediato para su revisión y éste toma la decisión de las personas con las que desea tener una segunda entrevista.

El objetivo de esta nueva entrevista es la evaluación de la formación técnica y de igual forma, debe ser calificada. Si existe urgencia para cubrir la vacante, estas dos entrevistas pueden ser desarrolladas de manera conjunta.

Una vez determinados los candidatos que en esta segunda entrevista han sido los más idóneos para ocupar la vacante, se debe realizar la verificación de las referencias laborales (para lo cual se utiliza el formulario diseñado con este objeto), de esta forma se indaga sobre su desempeño en los trabajos anteriores y se puede disponer de mayor información que contribuya a una decisión objetiva sobre la persona a ser contratada.

El documento para verificar referencias laborales, que consta en la siguiente página, está codificado en el Sistema de Gestión de Calidad como un formulario, refiere que es propiedad de Recursos Humanos y se han realizado 3 revisiones del mismo.

La decisión de contratación está a cargo del supervisor, jefe o gerente del área respectiva, tomando en consideración, las sugerencias que Recursos Humanos plantea.

Finalmente, se informa al nuevo empleado que ha sido el seleccionado para ocupar la vacante y se detalla la documentación requerida para su ingreso.

En el caso de promociones o ascensos internos, se debe coordinar entre las áreas involucradas para evitar problemas operativos o conflictos de intereses al generarse el cambio y así no interferir en el crecimiento profesional del personal.

Por otro lado, para el personal de los Call Centers, adicional se toman pruebas básicas de manejo de Excel, redacción y dicción, lectura y comprensión, así como pruebas telefónicas.

Road Track
On The Road Services

CODIGO: F-3 SH-18
REVISION: 03
FECHA: 08-06-10

OBTENCION DE REFERENCIAS LABORALES

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____
CARGO AL QUE APLICA: _____ **FECHA DE LA ENCUESTA:** _____
FUNCIONARIO QUE REALIZA LA ENCUESTA: _____ ***EMPRESA:*** _____

ULTIMO TRABAJO

Empresa:	Teléfono:	Ciudad:
Jefe Inmediato:	Cargo:	
Tiempo de Trabajo:	Fecha Entrada:	Fecha Salida:

Posición (es) que ocupó

1er cargo:	
2do cargo:	
3er cargo:	
Ultimo cargo:	
Sueldo:	

Desempeño en la Organización

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

Por Qué: _____

Logros Obtenidos: _____

Cualidades Como:

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Jefe					
Empleado					
Compañero					
En el Hogar					

PENULTIMO TRABAJO

Empresa:	Teléfono:	Ciudad:
Jefe Inmediato:	Cargo:	
Tiempo de Trabajo:	Fecha Entrada:	Fecha Salida:
Motivo de la Salida:	Es de su confianza:	

Posición (es) que ocupó

1er cargo:	
2do cargo:	
3er cargo:	
Ultimo cargo:	
Sueldo:	

Desempeño en la Organización

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

Por Qué: _____

Logros Obtenidos: _____

ANTEPENULTIMO TRABAJO

Empresa:	Teléfono:	Ciudad:
Jefe Inmediato:	Cargo:	
Tiempo de Trabajo:	Fecha Entrada:	Fecha Salida:
Motivo de la Salida:	Es de su confianza:	

Posición (es) que ocupó

1er cargo:	
2do cargo:	
3er cargo:	
Ultimo cargo:	
Sueldo:	

Desempeño en la Organización

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

Por Qué: _____

Logros Obtenidos: _____

OBSERVACIONES:

Firma de Recursos Humanos

Fuente: (Gerencia de RRHH - RTE, 2012)

3.4.2 Elementos del proceso

Todo proceso cuenta con tres elementos básicos: entrada o *input*, secuencia de actividades y salida u *output*. En el proceso de selección de Road Track Ecuador Cia. Ltda. se identifican estos elementos así:

- Entrada – es aquello que justifica la ejecución sistemática del proceso; es decir, la generación de la vacante como tal (sea por renuncia del empleado, desahucio, despido o cualquier figura legal de terminación del vínculo laboral entre las partes) o la creación de un nuevo puesto de trabajo.

- Secuencia de actividades – agrupa los medios y recursos para ejecutar el proceso; es decir, el reclutamiento, pre selección, entrevista inicial, segunda entrevista, pruebas en general, referencias laborales y toda actividad desarrollada previa a la toma de decisión final del candidato aceptado.

- Salida – es el resultado del proceso que está destinado a satisfacer al cliente interno, es decir, la contratación del empleado idóneo para desempeñarse en el puesto requerido.

Además, el proceso requiere un propietario o dueño, que sea responsable de la ejecución del mismo y diversos factores de apoyo como son:

- Personas (equipo de trabajo involucrado en el desarrollo del proceso)
- Materiales (información, formularios, documentos, entre otros)
- Recursos físicos (instalaciones, máquinas, aplicativos, programas, etc.)
- Métodos (procedimientos, instrucciones de trabajo y políticas)
- Medio ambiente (entorno en el que se ejecuta el proceso)

3.4.3 Control y validación

El diseño del proceso de selección de personal es analizado, controlado y evaluado periódicamente para establecer la necesidad de mejoras, orientándose además a la minimización de ciertos errores, que se citan a continuación, y hacia los cuales, la empresa y las personas encargadas de la selección, pueden mostrar susceptibilidad y las consecuencias son pérdidas de recursos (tiempo y dinero).

- La definición de los perfiles para cada uno de los cargos existentes es inadecuada.
- Se realiza un análisis superficial de la trayectoria del candidato.

- Las entrevistas de selección son poco profundas.
- La aplicación de pruebas técnicas no es la adecuada.
- La selección se realiza en una sola instancia.
- Se omite verificar las referencias laborales de los trabajos anteriores.
- Se aceptan personas que no corresponden al nivel del cargo por la urgencia de la contratación. (Alles, Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias, 2004)

Estos errores muestran la necesidad de invertir el tiempo suficiente para seleccionar personal y de esta manera, garantizar la idoneidad y estabilidad laboral del nuevo empleado.

Por otra parte, es importante diseñar de manera adecuada los perfiles y así definir de forma precisa el conjunto de características y requerimientos que debe cumplir un candidato para ser considerado capaz de desempeñarse en un puesto de trabajo.

3.5 Diagnóstico situacional

La empresa Road Track Ecuador Cia. Ltda. durante los últimos nueve meses, ha presentado un incremento considerable en la rotación del personal, sobre todo, en ciertas áreas claves como son los Call Centers de atención ininterrumpida.

El índice no se muestra elevado, debido a que con la misma velocidad que el personal abandona la organización, la Gerencia de Recursos Humanos tiene la responsabilidad inmediata de iniciar un proceso de selección para cubrir la vacante generada.

Lastimosamente, los nuevos profesionales que son contratados permanecen máximo tres meses en la compañía, debido a que no muestran un desempeño satisfactorio en el puesto de trabajo respecto de las responsabilidades y tareas asignadas.

Con este antecedente, se evidencia que el actual proceso de selección de personal no está proporcionando la efectividad necesaria para atraer, evaluar e identificar al candidato idóneo para determinado puesto de trabajo; por el contrario, está

generando para la compañía, trabajo y tiempo perdidos, además de altos costos de no calidad.

3.5.1 Indicadores y efectos

El principal indicador que muestra la necesidad de un mejoramiento del proceso de selección es el de rotación del personal, donde se puede identificar a los profesionales que han trabajado menos de cuatro meses y en quienes la compañía generó una inversión de tiempo, tanto en la inducción como en el entrenamiento propio del puesto de trabajo.

Este indicador genera efectos adversos para la óptima gestión empresarial, los que se muestran en los costos de no calidad generados por cada Gerencia. En el siguiente cuadro se muestra un resumen de los mismos:

Gráfico No. 8 – Costos de no calidad

Variable	Indicador	Efecto
Ingreso y salida de personal.	Alto nivel de rotación de personal.	- Poca eficiencia del proceso de selección de personal. - Tiempo y trabajo perdidos. - Altos costos de no calidad.
Inducción en el puesto de trabajo.	Tiempo destinado excesivamente reducido.	- Poco nivel de adiestramiento. - Excesiva presión en el puesto de trabajo.

Fuente: (Gerencia de RRHH - RTE, 2012)

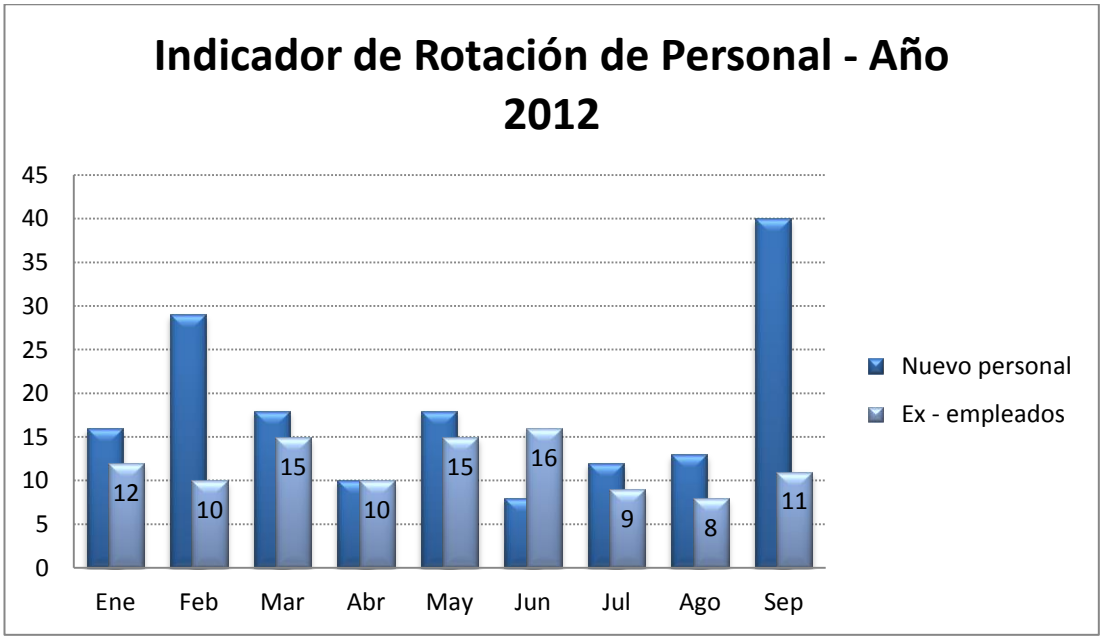
Elaborado por: María Dolores Arias, Erika Armas y Juan Izurieta.

3.5.2 Indicador de rotación de personal

El indicador de rotación registrado en Road Track Ecuador Cia. Ltda. hasta septiembre de 2012, muestra cifras razonables, como se lo puede observar en el siguiente cuadro. Sin embargo, si se revisa el tiempo de permanencia del personal contratado, es cuando surge la necesidad de un mejoramiento al proceso de selección.

Gráfico No. 9 – Indicado de rotación año 2012

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Nuevo personal	16	29	18	10	18	8	12	13	40
Ex - empleados	12	10	15	10	15	16	9	8	11
Total Empleados	**327**	**346**	**348**	**348**	**351**	**343**	**346**	**350**	**379**
Indicador de Rotación	**3,67%**	**2,89%**	**4,31%**	**2,87%**	**4,27%**	**4,66%**	**2,60%**	**2,29%**	**2,90%**



Fuente: (Gerencia de RRHH - RTE, 2012)

Elaborado por: María Dolores Arias, Erika Armas y Juan Izurieta.

Adicional, revisado este indicador por gerencias, se muestra a continuación el top cuatro de los porcentajes de rotación más elevados.

Gráfico No. 10 – Top porcentajes de rotación año 2012

Detalle por Áreas	Rotación
Gerencia de Atención a Clientes	7,93%
Gerencia de Administración y Finanzas	5,16%
Gerencia de Logística	4,71%
Gerencia de Sistemas	4,36%

Fuente: (Gerencia de RRHH - RTE, 2012)

Elaborado por: María Dolores Arias, Erika Armas y Juan Izurieta.

Por otra parte, los siguientes cuadros detallan el porcentaje de personal que ha permanecido menos de cuatro meses en la empresa y en razón de lo cual, se propone el levantamiento de perfiles por competencias, para garantizar que se contrata al personal adecuado, para el cargo adecuado y en el momento adecuado.

Gráfico No. 11 – Porcentajes de permanencia menor a 4 meses

Enero	
12	Ex - empleados
7	Menos de 4 meses
58%	

Febrero	
10	Ex - empleados
5	Menos de 4 meses
50%	

Marzo	
15	Ex - empleados
5	Menos de 4 meses
33%	

Abril	
10	Ex - empleados
4	Menos de 4 meses
40%	

Mayo	
15	Ex - empleados
8	Menos de 4 meses
53%	

Junio	
16	Ex – empleados
8	Menos de 4 meses
50%	

Julio	
9	Ex - empleados
3	Menos de 4 meses
33%	

Agosto	
8	Ex - empleados
5	Menos de 4 meses
63%	

Septiembre	
11	Ex - empleados
8	Menos de 4 meses
73%	

Fuente: (Gerencia de RRHH - RTE, 2012)

Elaborado por: María Dolores Arias, Erika Armas y Juan Izurieta.

3.5.3 Selección estratégica

La selección estratégica permite construir un cuadro de la situación actual del proceso de selección de personal de la Gerencia de Recursos Humanos de Road Track Ecuador Cia. Ltda., para obtener un diagnóstico preciso, en función del cual, se pueda tomar decisiones adecuadas y congruentes con los objetivos generales y específicos formulados.

Con la finalidad de establecer el FODA del proceso de selección se utilizó una técnica de recolección de información denominada *focus group*, la cual permite conocer de forma amplia, acerca de las percepciones y opiniones de las personas, respecto de un tema en particular.

Por tanto, para iniciar la propuesta de mejoramiento, se organizó una entrevista grupal con todo el personal de la Gerencia de Recursos Humanos, con el fin de analizar la situación actual relacionada con el proceso de selección de personal, los indicadores de rotación y definir las fortalezas y debilidades propias, así como las oportunidades y amenazas del contexto.

3.5.3.1 Fortalezas

- La estructura del proceso de selección de personal es clara y busca atraer a profesionales idóneos para los puestos de trabajo.
- Los profesionales dedicados a la selección de personal demuestran capacidad y compromiso con su gestión.
- Las políticas de selección de personal definidas, favorecen el desarrollo de procesos efectivos y la toma de decisiones objetivas sobre las nuevas contrataciones.
- Existe un formulario guía para realizar la entrevista inicial, éste agrupa preguntas básicas para indagar sobre las aspiraciones personales, habilidades y experiencia laboral.

3.5.3.2 Oportunidades

- La dinámica del mercado laboral ofrece varias herramientas como fuentes de reclutamiento de personal (portales electrónicos de trabajo, bolsas de empleo, bases de datos de colegios y universidades, entre otras).
- La existencia de firmas especializadas en el desarrollo de procesos de selección y con amplia trayectoria en el mercado laboral.

3.5.3.3 Debilidades

- La empresa no dispone de un manual de competencias que agrupe los perfiles de los puestos de trabajo.
- No aplicación de pruebas de selección, test de aptitud, test de personalidad ni test de suficiencia o dinámicas de grupo dentro del proceso.
- La decisión final de contratación está a cargo del supervisor, jefe o gerente del área respectiva, Recursos Humanos solamente puede emitir sugerencias.

3.5.3.4 Amenazas

- La escasez de profesionales con los conocimientos y competencias requeridas, dificulta los procesos de selección de personal.
- La competitividad existente en el mercado salarial es un factor determinante sobre la atracción de candidatos con características personales y habilidades técnicas adecuadas.

CAPÍTULO IV
DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La calidad organizacional se refleja en todos los procesos y debe ser percibida por el cliente como una clave importante y generadora de valor. Además, no es "algo" que se busca alcanzar, más bien es una cultura de vida que se evidencia de diversas formas y no puede ser estática, requiere innovación y mejoramiento continuo para enfocarse en el incremento de la satisfacción del cliente final.

En tal razón, la Gerencia de SGC de Road Track Ecuador Cia. Ltda. revisa mensualmente los indicadores de gestión de toda la empresa, con el fin de identificar puntos críticos o cuellos de botella, sobre los cuales el dueño de cada proceso debe diseñar planes de acción orientados al mejoramiento.

La Gerencia de Recursos Humanos ha realizado la evaluación de sus procesos y la satisfacción que éstos generan en el cliente interno. Sin duda, el proceso de selección satisface la necesidad de cubrir una vacante generada, pero en repetidas ocasiones, el personal contratado no corresponde al perfil del cargo y por tanto, su permanencia en la empresa es corta.

Esta permanencia mínima de las personas contratadas genera pérdida de recursos, dado que se invierte tiempo en la inducción y entrenamiento propio del puesto de trabajo. Una de las principales razones, como se ha mencionado anteriormente, es la inexistencia de una manual de competencias que permita vincular a la empresa al personal adecuado para el cargo adecuado.

Por tanto, la propuesta del diseño de un Manual de Competencias y el respectivo Diccionario de Competencias, que incluye preguntas y comportamientos, evidencia la necesidad de saber utilizar de manera óptima estas herramientas y además, demanda ciertas habilidades por parte de los encargados de la selección.

Además, se plantea el mejoramiento de la entrevista de selección de personal, con el objetivo de facilitar la identificación de las competencias detalladas en el manual y el establecimiento del grado de desarrollo de las mismas.

Finalmente, es importante incluir, dentro del proceso de selección de personal, la aplicación de test psicológicos, pruebas psicométricas y técnicas, con el fin de evaluar las competencias y los conocimientos profesionales. Adicional, la selección puede apoyarse en ciertas dinámicas grupales.

4.1 Procedimiento

La propuesta de mejoramiento del proceso de selección de personal de la empresa Road Track Ecuador Cia. Ltda., está orientada a la realización de un minucioso análisis de los puestos de trabajo -a través del levantamiento de información sobre las actividades esenciales y complementarias del cargo, frecuencia y complejidad de las mismas, competencias básicas y específicas, requisitos mínimos de instrucción y experiencia, factores del trabajo- con el objetivo de definir los perfiles respectivos, los cuales se consolidarán en el manual de competencias.

La consolidación de este manual es compleja, demanda un minucioso trabajo de campo con los responsables de cada puesto de trabajo (personalización) y tiene como objetivo principal emparejar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los posibles candidatos con las especificaciones de cada cargo.

4.1.1 Diseño de formularios

La metodología desarrollada para el levantamiento de perfiles de puestos por competencias implica el diseño de diversas matrices para recolectar información de gran utilidad para el análisis de los puestos de trabajo y el posterior diseño de los perfiles para agruparlos en el manual de competencias. Las matrices para este efecto son:

- Descripción de actividades del puesto: el objetivo de esta matriz es recopilar la información relacionada con las actividades propias del puesto de trabajo, las mismas que son valoradas, como se explicó anteriormente, en cuanto a:

frecuencia (F), consecuencia de la no aplicación de la actividad (CE) y complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la tarea (CM)

- Actividades esenciales para definir el perfil de competencias del puesto: esta matriz tiene como fin identificar las actividades esenciales de cada puesto de trabajo, definir los conocimientos académicos requeridos, así como de las destrezas propias y las competencias adicionales que se demandan.

- Establecimiento de la misión y requisitos adicionales que exige el puesto: esta matriz toma como base la anterior y permite definir la misión propia de cada puesto de trabajo, el nivel de formación requerido, las áreas académicas de especialización y los requerimientos de experiencia (tiempo).

- Factores de trabajo: esta matriz describe los lineamientos generales de cada puesto de trabajo con relación a los catorce factores de trabajo ya explicados. Identifica el alcance y los límites propios.

El formulario utilizado para el levantamiento de perfiles en Road Track Ecuador Cia. Ltda. se presentan a continuación y consta de 5 hojas.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FORMULARIO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ - DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO

Gerencia / Área : ……Fecha : ……

Nombre del Cargo : ……No.Control : ……

Nombre del Informante : ……

No.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES -VER ANEXO 1-			
		F	CE	CM	Total

Elaborado por: María Dolores Arias, Erika Armas y Juan Izurieta.

FORMULARIO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ - ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

Gerencia / Área : ..... Fecha : .....

Nombre del Cargo : ..... No.Control : .....

Nombre del Informante : .....

Actividades Esenciales del Puesto (transcriba de la matriz anterior, las tres actividades que registraron el puntaje mayor)	**Conocimientos Académicos** (conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación)	**PCD**	**Destrezas Requeridas** (comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución)	**Otras Competencias** (aptitudes, rasgos)

Elaborado por: María Dolores Arias, Erika Armas y Juan Izurieta.

FORMULARIO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ - ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN Y REQUISITOS ADICIONALES QUE EXIGE EL PUESTO

Gerencia / Área : ……Fecha : ……
Nombre del Cargo : ……No.Control : ……
Nombre del Informante : ……

Paso 1.-	***Defina la misión del puesto en mención. Pregúntese ¿para qué existe el puesto, qué es lo que hace el puesto y dónde / cómo lo hace?***

……
……
……
……
……
……

Paso 2.-	***Establezca la educación académica formal y capacitación adicional requeridas por una persona para el desempeño óptimo del puesto en mención.***

Nivel de educación formal	Años de Estudio	Título	Áreas Académicas de Especialización
Secundaria Completa			
Carrera Universitaria Incompleta			
Carrera Técnica			
Carrera Universitaria en curso			
Carrera Universitaria Completa			
Post Grados / Maestrías			

Paso 3.-	***Establezca los requerimientos de experiencia del puesto en mención y el tiempo de la misma.***

( ) Experiencia en instituciones similares
( ) Experiencia en puestos similares
( ) Experiencia interna en otras posiciones

( ) Menos de 1 año
( ) Entre 1 y 2 años
( ) Entre 2 y 4 años
( ) Entre 5 y 7 años
( ) Entre 8 y 10 años
( ) Más de 10 años

Elaborado por: María Dolores Arias, Erika Armas y Juan Izurieta.

FORMULARIO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ - FACTORES DEL TRABAJO

Gerencia / Área : ……Fecha : ……
Nombre del Cargo : ……No.Control : ……
Nombre del Informante : ……

1.- SUPERVISIÓN

Ubicación del cargo dentro de la gerencia o área.

Nivel Gerencial -->>

Nivel Jefatura -- >>

Nivel Supervisión -->>

Nivel Operativo -->>

Señalar en qué consiste la supervisión:

( ) Asignar de tareas
( ) Verificar la realización de las actividades
( ) Capacitar en la realización de tareas
( ) Motivar a los subalternos
( ) Controlar la asistencia

2.- DECISIONES

Decisiones que debe tomar en situaciones imprevistas (pueden estar definidas en manuales)

……
……

3.- CONTACTOS

Indicar las relaciones interpersonales que debe desarrollar para el cumplimiento de tareas.

……
……

4.- RESPONSABILIDAD POR VALORES

Señalar la custodia que tiene la persona que desempeña este cargo.

	Monto	Frecuencia
Dinero		
Cheques		
Pagarés / Letras cambio		
Pólizas		
Mercadería		

5.- INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Señalar las consecuencias que puede acarrear si se produce difusión de esta información

……
……

6.- RESPONSABILIDAD POR PRODUCCIÓN

Indicar el justificativo respectivo.

Mínimo a producir …… Récord de producción ……
Standard exigido …….

7.- EQUIPOS, MÁQUINAS, HERRAMIENTAS Y MATERIALES

Señalar los medios e insumos que emplea en sus actividades.

Constantemente	Medianamente	Ocasionalmente

8.- RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS

Indicar las posibles lesiones que puede ocasionar a otras personas, como consecuencia del cumplimiento de sus actividades.

……
……

9.- ESFUERZO MENTAL

Mencionar la aplicación de las facultades mentales en el desarrollo de sus actividades.

Concentración ……
Atención ……
Análisis / Síntesis ……

10.- ESFUERZO FÍSICO

Señalar los medios e insumos que emplea en sus actividades.

Posición del cuerpo	Tipo de trabajo	Frecuencia

11.- CONDICIONES AMBIENTALES

Indicar el medio en el que se desarrolla su trabajo.

Medio	Frecuencia

12.- RIESGOS

Señalar las enfermedades, lesiones o accidentes que puede sufrir en su puesto de trabajo.

……
……

Elaborado por: María Dolores Arias, Erika Armas y Juan Izurieta.

4.1.2 Entrevista de levantamiento

Para la recolección de información se han utilizado las matrices indicadas y además, ha sido necesario mantener una entrevista personal con los ocupantes de cada puesto de trabajo. Para esta entrevista, se dispuso un tiempo aproximado de una hora, durante la cual se busca interactuar de forma activa con el entrevistado, a fin de lograr información objetiva.

En cargos que son ocupados por más de dos personas, las entrevistas se realizaron a un mínimo del 20% de empleados, para de esta manera, recopilar información vasta y poder identificar de forma clara, las actividades esenciales de estos puestos.

Por otra parte, en ciertos casos es importante obtener una segunda opinión, por parte del jefe inmediato, de las actividades detalladas en la primera matriz, de esta forma se valida y verifica la información otorgada por el ocupante del puesto y se puede garantizar la veracidad del contenido de cada uno de los perfiles de puestos por competencias.

El ocupante de cada puesto de trabajo tiene un rol activo durante esta entrevista y por tanto, es el responsable de valorar las actividades descritas según su frecuencia, las consecuencias de la no ejecución y el grado de complejidad de las mismas. Con esta valoración, los responsables del levantamiento de perfiles pueden fácilmente identificar las actividades esenciales y complementarias respectivas.

4.1.3 Identificación de competencias

La segunda matriz ha sido de utilidad para detallar las actividades esenciales del puesto de trabajo y como se indicó, es recomendable que no sean más de cuatro. En este caso, se han considerado tres actividades esenciales, sobre las cuales el grupo de responsables del levantamiento definen los conocimientos académicos necesarios, sean éstos adquiridos a través de educación formal o de cursos de capacitación.

Las actividades esenciales, por otra parte, permiten establecer las destrezas requeridas, aptitudes y otras competencias para cada puesto de trabajo.

La identificación de competencias, sin lugar a dudas, es una tarea compleja y minuciosa. Sin embargo, es importante tener presente que éstas favorecen a la predicción del desempeño de una persona en un puesto específico. Cada competencia debe brindar a la persona un *plus*, respecto de otras, para el óptimo desarrollo de las principales responsabilidades del cargo.

En este caso, se han definido tres competencias generales y seis competencias específicas, de las cuales una es relevante para los niveles gerenciales, jefaturas y supervisiones.

4.1.4 Misión, formación y experiencia

Los responsables del levantamiento de perfiles, con la información disponible hasta el momento, deben definir la misión que cada uno de los puestos de trabajo tiene dentro de la empresa. Esta misión debe guardar relación directa con las actividades esenciales y complementarias descritas por los ocupantes de cada puesto.

La misión debe ser sencilla y clara, además, debe identificar la generación de valor con la que aporta el puesto, para el cumplimiento de la misión y visión organizacionales. La misión debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe el puesto?
- ¿Qué es lo que hace el puesto?
- ¿Dónde, cómo y por qué lo hace?

Adicional, el grupo de responsables debe establecer el nivel de educación académica formal y las capacitaciones adicionales requeridas por una persona para el desempeño óptimo en el puesto. Es importante mencionar los años de estudio, el título obtenido y las áreas académicas de especialización. En este caso, los niveles de educación se han definido así:

- Secundaria completa (bachillerato)
- Carrera universitaria incompleta
- Carrera técnica o tecnológica completa
- Carrera universitaria en curso

- Carrera universitaria completa
- Post grados, maestrías

Finalmente, los responsables del levantamiento deben definir los requerimientos de experiencia de cada puesto. Esta experiencia puede ser en instituciones similares, en puestos similares o experiencia interna en otras posiciones (útil para identificar oportunidades de ascenso y promoción del personal). Además, es importante mencionar el tiempo óptimo o sugerido de esta experiencia previa.

4.1.5 Análisis de factores del trabajo

Cada uno de los factores de trabajo mencionados, deben ser analizados de manera cuidadosa por los responsables del levantamiento, para establecer los límites y alcances, el nivel de responsabilidad y autonomía que cada puesto tiene dentro de la organización.

Para el análisis, se toma como base la información recopilada en las matrices, las entrevistas realizadas a los ocupantes de cada puesto de trabajo, las opiniones, comentarios y observaciones de los jefes inmediatos o pares, y además, la observación directa al ocupante mientras cumple con las actividades diarias.

Para determinar el alcance de la supervisión es necesario ubicar el puesto de trabajo dentro de la gerencia, establecer el nivel jerárquico y detallar en qué consiste la misma, debido a que puede partir de ser tan solo un control de asistencia y llegar hasta una verdadera motivación propia que identifica el liderazgo y trabajo en equipo.

En cuanto a las decisiones, es importante describir las que pueden ser tomadas sin necesidad de consultar con terceros, así como aquellas establecidas en ciertas políticas organizacionales. Los contactos hacen referencia a las relaciones interpersonales que se debe mantener, tanto internas como externas, para garantizar un cumplimiento óptimo de tareas y objetivos planteados (red de contactos).

Respecto a los valores sobre los cuales es responsable el ocupante del cargo, es importante detallar el monto de los mismos y la frecuencia de manejo. Otros

aspectos relevantes son: la responsabilidad por el manejo de información confidencial, dado que el mal uso de la misma puede ocasionar consecuencias graves para la empresa, y la responsabilidad por equipos, máquinas y herramientas, donde debe evaluarse la continuidad en el uso de éstos para el cumplimiento de las tareas asignadas.

En ciertos casos, existen puestos que tienen establecidos estándares de producción y es necesario identificarlos para conocer con certeza, el nivel óptimo de desempeño y el aceptable.

Por otra parte, la responsabilidad por personas debe describir de forma clara el tipo de perjuicio que se podría ocasionar al cumplir u omitir cierta actividad propia de cada puesto. Además, el tipo de esfuerzo, sea mental o físico, que requiere cada puesto de trabajo debe ser identificado en relación con las actividades más relevantes que debe cumplir.

Adicional, se debe evaluar el medio en el que se desarrollan las actividades y la frecuencia, así como los potenciales riesgos (enfermedades, lesiones o accidentes) existentes en cada puesto de trabajo.

4.1.6 Manual de competencias

Finalmente, toda la información recopilada y analizada respecto a cada uno de los puestos de trabajo, constituye el perfil respectivo y éstos agrupados, forman el manual de competencias organizacional.

En este caso, el manual describe sesenta y ocho puestos de trabajo, para lo cual fue necesario entrevistar a 140 personas (aproximadamente el 37% de los empleados de Road Track Ecuador Cia. Ltda.)

Estructurados todos los perfiles, el equipo responsable del levantamiento ha definido tres competencias generales: compromiso, ética y orientación al cliente, que constituyen los valores que la empresa promueve en su personal.

Como un valor agregado al manual, todas las competencias van a ser agrupadas en un Diccionario de Competencias, donde se detallan los grados de cada una de ellas y además, se citan preguntas útiles para desarrollar la entrevista de selección de personal (Diccionario de Preguntas) y por tanto, varios comportamientos visibles que permiten identificar el nivel de desarrollo que tiene un candidato a determinado puesto, respecto de la competencia requerida (Diccionario de Comportamientos).

4.2 Análisis del proceso de selección

El principal objetivo del enfoque de procesos es desarrollar, implementar y mejorar la eficacia propia para aumentar la satisfacción del cliente. Por tanto, es necesario identificar claramente los requerimientos del mismo para poder satisfacerlos, además de establecer las entradas, actividades secuenciales y salidas del proceso.

Por otra parte, todo proceso necesita ser controlado y evaluado constantemente para identificar el valor agregado que generan cada una de las actividades relacionadas y visualizar oportunidades de mejora que favorezcan al incremento de la eficiencia y eficacia.

El actual proceso de selección de personal de la empresa Road Track Ecuador Cia. Ltda. no proporciona la efectividad suficiente para incorporar profesionales idóneos en cada uno de los puestos de trabajo. Por esta razón, se debe realizar un análisis minucioso del proceso para detectar falencias y establecer las mejoras respectivas.

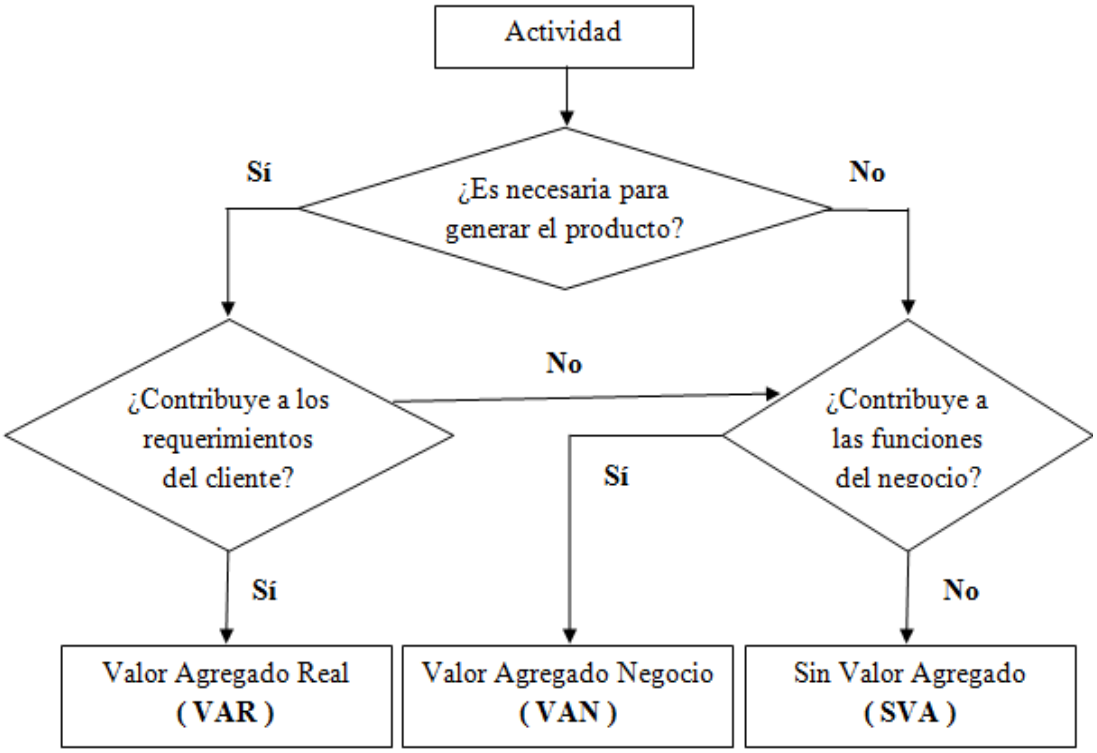
4.2.1 Valor agregado por actividades

Para proponer un mejoramiento en el proceso de selección de personal es importante observar la situación actual con el fin de identificar cada una de las actividades que lo conforman y analizarlas para establecer la calidad de éstas.

El análisis del valor agregado aplicado por James Harrington para la administración total del proceso de mejoramiento continuo, ayuda a identificar las actividades requeridas para satisfacer a los clientes o aquellas que no sean necesarias, es decir, no generen un valor agregado. (Harrington, 1994)

El algoritmo propuesto por Harrington se muestra en el siguiente diagrama de flujo, con varios cuestionamientos lógicos, que permiten establecer la calidad de las diversas actividades que se desarrollan dentro de un proceso.

Gráfico No. 12 – Algoritmo propuesto por Harrington



Fuente: (Sáenz Flor, 2010)

El análisis mencionado permite identificar las oportunidades de mejora sobre las que se fundamenta esta propuesta. A continuación se muestra los resultados obtenidos:

No.	Actividad	Tipo de Valor Agregado		
		VAR	VAN	SVA
1	Revisión de las políticas de selección de personal para evitar inconvenientes.		x	
2	Revisión del manual de funciones para conocer el perfil de los candidatos.	x		
3	Publicación de las vacantes existentes, en las carteleras internas, para atraer personal referido o interesados en participar en el proceso.		x	
4	Revisión del perfil de los candidatos internos con respecto al manual de funciones para programar la entrevista directa con el jefe inmediato.	x		
5	Publicación de ofertas de trabajo en los portales electrónicos para reclutar posibles candidatos.		x	
6	Preselección de candidatos para concretar entrevistas personales.	x		
7	Ejecución de la entrevista por parte del Supervisor de Selección y Capacitación, utilizando el formulario establecido.	x		
8	Aplicación de pruebas básicas de Excel, redacción, comprensión y aptitud telefónica (únicamente para el personal de call center)	x		
9	Los candidatos con mejores conocimientos y habilidades se presentan al jefe inmediato para su revisión y selección.	x		
10	Segunda entrevista con el jefe inmediato para evaluar el perfil técnico.	x		
11	Obtención de referencias laborales para conocer sobre el desempeño laboral (uso de formulario)		x	
12	Emisión de sugerencias por parte de Recursos Humanos hacia el jefe inmediato para garantizar la contratación de una persona idónea.		x	
13	Toma de decisión para la contratación (responsable: jefe inmediato)	x		
14	Notificación al nuevo empleado de la vinculación a la empresa y solicitud de documentos para el ingreso.		x	

Fuente: (Administración de Políticas RRHH - RTE, 2012)

Elaborado por: María Dolores Arias, Erika Armas y Juan Izurieta.

4.2.2 Oportunidades de mejora

El análisis del valor agregado por actividades realizado al proceso de selección de personal, permite identificar con claridad las oportunidades de mejora significativas

que se pueden generar con el objetivo de elevar los niveles de eficiencia y eficacia del proceso.

Estas oportunidades deben estar orientadas a satisfacer de manera oportuna los requerimientos y necesidades del cliente, en este caso, del cliente interno que está conformado por todas las dependencias que demandan la cobertura de una vacante generada o una nueva plaza aprobada.

Como resultado del análisis previo, se presentan las siguientes oportunidades de mejora del proceso de selección:

- Realizar el levantamiento de perfiles por competencias para diseñar un Manual de Competencias que permita identificar comportamientos, destrezas y actitudes necesarias para enfrentar de manera íntegra ciertas situaciones y resolver con autonomía problemas.

- Correlacionar de forma adecuada el perfil de los candidatos, frente a los requerimientos y las competencias descritas en el manual, para garantizar que las cumplen y así evitar retrasos en los resultados del proceso de selección.

- Llevar a cabo una entrevista de selección basada en competencias, para evidenciar comportamientos que permitan identificar el grado o nivel en que cada competencia requerida ha sido desarrollada por el postulante.

- Aplicar diversas pruebas psicométricas para evaluar determinadas competencias requeridas para cada uno de los puestos de trabajo.

- Mejorar la evaluación de los conocimientos técnicos de los postulantes, a través de la aplicación de varias pruebas que permitan identificar el grado en que la persona domina temas de interés propios del puesto.

- Realizar la verificación de referencias laborales basadas en las competencias que se han establecido para cada cargo con el fin de conocer a fondo sobre el desempeño laboral del candidato.

- Con los resultados obtenidos en la entrevista por competencia, baterías psicométricas, pruebas técnicas y referencias laborales, Recursos Humanos tiene la facultad de emitir argumentos de peso que favorezcan la toma de decisiones del jefe de línea, respecto a la aprobación o rechazo en la contratación de personal.

4.3 Proceso mejorado

El mejoramiento de un proceso se concentra en volver más eficientes, efectivos y adaptables los resultados del mismo, para generar un impacto en la estructura organizacional y así, poder reaccionar de manera adecuada y oportuna, frente a las cambiantes necesidades del cliente y el entorno.

Por tanto, con el fin de mejorar el actual proceso de selección de personal de la empresa Road Track Ecuador Cia. Ltda. se ha realizado el respectivo análisis del valor agregado de las actividades y se han definido las oportunidades de mejora, para en base a ellas, describir a continuación las propuestas que contribuyan a mantener un proceso eficiente, minimizar los porcentajes de rotación y lograr estabilidad de los profesionales en los puestos de trabajo.

4.3.1 Uso del manual y diccionario de competencias

El manual de competencias constituye una herramienta eficaz para lograr atraer a los mejores profesionales que satisfagan la necesidad organizacional y que, en feedback, la empresa les permita satisfacción personal en el desempeño del trabajo y desarrollo de las habilidades y potencialidades como profesional.

En este caso, el manual de competencias de Road Track Ecuador Cia. Ltda. es de libre circulación dentro de la empresa y garantiza la vinculación de profesionales que cumplan con el perfil requerido para cada uno de los puestos de trabajo, favoreciendo así a la efectividad del proceso de selección de personal.

El manual agrupa los perfiles de cada cargo. Por su parte, el perfil describe la misión que tiene el puesto de trabajo dentro de la organización, es decir, la generación de valor que aporta, además, detalla las actividades esenciales y complementarias que debe cumplir. Estas actividades son la base para la definición de las competencias requeridas, en este caso, se han establecido tres competencias generales que constituyen los valores organizacionales y seis competencias específicas de acuerdo a cada puesto de trabajo.

Los perfiles muestran los requisitos mínimos en cuanto a instrucción y experiencia, los mismos que deben ser respetados para garantizar estabilidad de las personas en los diversos cargos. Adicional, se establecen los alcances y limitaciones de los factores del trabajo.

Cuando se genera una vacante dentro de la empresa, previo a iniciar el proceso de reclutamiento, interno o externo, es necesario consultar en el manual de competencias el perfil profesional requerido por los posibles candidatos, a fin de evitar demoras innecesarias. Si el candidato no cumple con los requerimientos básicos del perfil, no debe ser tomado en cuenta para continuar dentro del proceso de selección.

Posteriormente, en la entrevista inicial se debe identificar el grado en el que las competencias han sido desarrolladas por parte de los postulantes y para ello, se utiliza el diccionario de competencias. Este diccionario además, contiene varias preguntas por cada competencia, las mismas que deben ser aplicadas durante la entrevista de selección de personal. Las respuestas obtenidas se deben analizar y correlacionar con los comportamientos observables que se encuentran divididos en grados, para finalmente, emitir un criterio objetivo, respecto del grado en que el candidato tiene desarrolladas las competencias requeridas para el cargo.

4.3.2 Entrevista de selección

El formulario utilizado actualmente para llevar a cabo la entrevista de selección permite conocer la predisposición del candidato hacia la vacante existente, además de mostrar el interés que éste tenga por vincularse laboralmente con la empresa. Por

otra parte, evidencia el valor agregado que el candidato ha aportado en sus anteriores experiencias y aquello que considera, puede mejorar a futuro.

Adicionalmente, esta entrevista permite recopilar información respecto al uso del tiempo libre y las aspiraciones futuras del postulante, así como conocer las fortalezas que posee, el nivel de conocimiento técnico y el sueldo que espera recibir.

Para evaluar las habilidades del candidato, la propuesta es consultar el perfil respectivo en el manual de competencias, para tener claro aquellas que están vinculadas con el puesto de trabajo. Posteriormente, del diccionario de competencias se deben usar las preguntas relacionadas para emplearlas durante la entrevista y tener la habilidad suficiente para tomar la mayor cantidad de apuntes sobre las respuestas otorgadas por el candidato, para de esta forma compararlas con los comportamientos descritos en cada competencia y así evaluar el nivel en el que ésta ha sido desarrollada.

Las preguntas descritas son referenciales, no necesariamente deben ser planteadas textualmente a las citadas en el diccionario de competencias. El éxito en la obtención de la información radica en la habilidad del entrevistador para llevar a cabo conversaciones profundas y poder ver más allá de las apariencias. A su vez, el entrevistador debe adoptar una postura de desconocimiento total, para de esta manera obtener datos de interés y detalles importantes respecto del comportamiento y actitudes de los postulantes.

El entrevistado, por su parte, debe darse a conocer y exponer sus potencialidades. Un experto en ventas categorizaría la postura del entrevistado diciendo que éste debe "vender su producto", es decir sus conocimientos, habilidades y experiencias. Por tanto, el entrevistador debe aplicar ciertos estímulos para verificar las reacciones y así, identificar los comportamientos del candidato frente a determinadas situaciones.

La entrevista debe ser confiable, objetiva y dirigida de manera que permita predecir el buen desempeño del candidato en el puesto de trabajo. Una de las características más relevantes de la entrevista es la predictibilidad, pues favorece a la identificación

de comportamientos en base a los resultados obtenidos durante el diálogo. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición, 2000)

Como se ha indicado, la entrevista de selección de personal permite mantener un contacto directo con los postulantes e interactuar con los mismos. Sin embargo, en ocasiones se enfrenta a barreras propias del proceso de comunicación y para evitarlas, se plantea el uso de la estandarización dentro del proceso. El nivel de estandarización depende, en gran medida, del nivel de entrenamiento y las habilidades del entrevistador en esta función.

En este caso, el formulario utilizado le permite al Supervisor de Selección y Capacitación, llevar a cabo una entrevista estandarizada solo en las preguntas, con el fin de obtener respuestas libres que le faciliten al candidato expresarse con confianza y por tanto, identificar los comportamientos para definir las competencias.

Sin embargo, la entrevista realizada por el jefe inmediato (segunda entrevista) no siempre es estructurada, ya que esto le permite formular varias preguntas durante la conversación y obtener detalles adicionales. Lo adecuado es que el entrevistador lleve un registro de las preguntas formuladas al primer candidato para determinado puesto de trabajo, con el fin de plantearlas en las siguientes entrevistas y obtener respuestas similares que permitan evaluar con objetividad a todos los postulantes.

El Supervisor de Selección y Capacitación debe tener claro los objetivos de la entrevista, por tanto, es prudente revisar con anticipación el perfil completo del profesional que se requiere contratar. Además, para iniciar la entrevista debe generar un ambiente de confianza para transmitir tranquilidad y seguridad al entrevistado, es conveniente romper el silencio inicial preguntando si le fue difícil llegar al lugar, cómo está el clima o la congestión del tránsito en la ciudad, entre otras.

La conducción de la entrevista debe ser natural y orientada a los objetivos propuestos. Por su parte, también el entrevistador debe estar dispuesto a responder las inquietudes del entrevistado y prestar mucha atención al lenguaje no verbal. Es importante que el entrevistador sea objetivo, muestre interés por los candidatos, evite desviarse del propósito de la entrevista y no se deje influenciar por prejuicios sobre

características de las personas, que son irrelevantes a nivel profesional como son el sexo, apariencia física, manera de vestir y edad.

En ocasiones, los candidatos a un puesto de trabajo también pueden cometer varios errores que obstaculizan el proceso de la entrevista, por ejemplo, hablan demasiado, muestran saber más que quien los entrevista, presumen logros anteriores, no muestran interés ni escuchan. Frente a éstos, el entrevistador debe mostrar sutileza para prevenirlos y retomar la conducción de la entrevista.

En conclusión, el Supervisor de Selección y Capacitación debe evidenciar sinceridad y tener la sagacidad suficiente para percibir si el candidato cumple con las competencias requeridas por el puesto de trabajo. Sin embargo, durante la entrevista puede no ser fácil identificarlas, por lo que se hace necesario el apoyo de test psicológicos, pruebas psicométricas, dinámicas grupales y demás evaluaciones que permitan verificar el grado de desarrollo de las competencias.

4.3.3 Aplicación de pruebas de selección

Durante el proceso de selección, es necesario aplicar diversas pruebas, tanto psicométricas como de conocimientos o capacidad, con el objetivo de evaluar las competencias requeridas y medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, respectivamente.

Estas pruebas constituyen un procedimiento de evaluación formal que aporta múltiples beneficios, debido a que permite seleccionar a aquellos individuos que poseen cualidades específicas (competencias) para determinado puesto de trabajo. Por tanto, estos instrumentos, para garantizar la objetividad en las conclusiones emitidas, deben cumplir tres requisitos indispensables: estandarización (administración de la prueba a todas las personas, de la misma forma y bajo las mismas condiciones), confiabilidad y validez. (Gerrig & Zimbardo, 2005)

La Gerencia de Recursos Humanos actualmente dispone del sistema ADAM para la gestión de la nómina mensual del personal y la liquidación de beneficios adicionales. En la primera fase de implementación, se han estructurado los lineamientos que

permiten la generación de la nómina, los mismos que han sido validados y operativamente son confiables.

Como segunda fase, la propuesta es que el Equipo Regional de Implementación y Desarrollo diseñe el módulo de selección de personal para facilitar la aplicación sistematizada de pruebas psicométricas y por tanto, favorecer la optimización de tiempo en la evaluación y emisión de resultados (informe). En este caso, los siguientes test sugeridos permiten identificar rasgos característicos de la personalidad de cada postulante en relación con el entorno profesional, así como diagnosticar las competencias dominantes.

4.3.3.1 Inventario de personalidad 16-PF

Es un instrumento diseñado por Raymond Cattell, que permite la medición de las tendencias de personalidad de un individuo a través del análisis de dieciséis factores que sugieren la existencia de una estructura natural y unitaria de la personalidad, donde el rasgo es la tendencia relativamente estable del comportamiento de una persona. (González, 2007)

El objetivo principal de la aplicación de este test es conocer de manera profunda los rasgos de personalidad, que permiten prever determinada conducta frente a diversas situaciones que se presentan en el entorno laboral. Esta evaluación consta de ciento ochenta y siete preguntas con tres opciones de respuesta, en las que el postulante debe decidir la que mejor se asemeja a su caso en particular. No tiene un límite de tiempo establecido, sin embargo, se estima un lapso de cuarenta minutos para su resolución.

En este test no existen respuestas correctas o incorrectas, debido a que es un cuestionario de actitudes no de conocimientos. Por ejemplo, se plantean preguntas como:

- ¿Qué hace usted cuando se encuentra con gente desarreglada y desordenada?
  - (A) La acepta
  - (B) Intermedio
  - (C) Se siente disgustado y molesto

- Es mejor confiar en:

  (A) La suerte de la vida

  (B) Intermedio

  (C) La capacitación personal

- ¿Es necesario, a menudo, dominarse para no meterse a tratar de resolver los problemas de otras personas?

  (A) SI

  (B) A veces

  (C) NO

Los factores básicos que son evaluados con este instrumento se los identifica con las siguientes letras: A, B, C, E, F, G, H, I, L, M, N, O, Q1, Q2, Q3 y Q4. Este orden determina la influencia de cada factor respecto a la conducta del individuo, por tanto, A es el más influyente y la evaluación es acorde al puntaje obtenido, donde 8, 9 ó 10 es alto y 1, 2 ó 3, bajo. (Aguirre & Estrella, 2007)

Cada uno de los factores analizados permite definir las siguientes características de la personalidad de los postulantes a determinado puesto de trabajo:

Factor	Características de Personalidad	
A	Reservado	Afectuoso
B	Pensamiento concreto	Pensamiento abstracto
C	Inestable	Estable
E	Sumiso	Dominante
F	Serio	Espontáneo
G	Descuidado	Escrupuloso
H	Cohibido	Emprendedor
I	Objetivo	Subjetivo
L	Confiable	Suspicaz
M	Realista	Imaginativo
N	Sencillo	Calculador
O	Sereno	Preocupado
Q1	Conservador	Liberal
Q2	Menos autosuficiente	Más autosuficiente
Q3	Poca autoimagen	Mucha autoimagen
Q4	Relajado	Tenso

Fuente: (Aguirre & Estrella, 2007)

4.3.3.2 Test Wonderlic

Es una herramienta utilizada para evaluar en los individuos, la agilidad mental y la habilidad para resolver problemas. Está formado por cincuenta preguntas, cuyo nivel de dificultad es creciente y se dispone únicamente de doce minutos para su resolución. Por ejemplo, se plantean preguntas tales como:

- Fíjese en la progresión de números a continuación. ¿Qué número debe seguir?

  8 4 2 1 ½ ¼ ……

- Dos hombre pescaron 36 pescados; X pescó 5 veces más que Y. ¿Cuántos pescados pescó Y? ……

- Al imprimir un artículo de 30.000 palabras, un impresor decide usar dos tamaños de tipo. Al usar el tipo más grande, una página impresa contiene 1.200 palabras. Al usar el tipo más pequeño, una página contiene 1.500 palabras. Se le permiten en la revista al ya mencionado artículo de 22 páginas. ¿Cuántas páginas deben ser impresas en el tipo pequeño? …….

En este test no se trata de contestar de manera rápida todos los cuestionamientos pues se podrían incurrir en errores innecesarios, sino por el contrario, lo óptimo es contestar de manera correcta la mayor cantidad de preguntas. Las ventajas que ofrece esta herramienta son: facilidad de aplicación y tiempo.

4.3.3.3 Test de dominós D-48

Es un instrumento gráfico, no verbal, orientado a valorar la capacidad del individuo para conceptualizar y aplicar el razonamiento sistemático en la solución de nuevos problemas. Esta capacidad para resolver acertadamente los problemas, se encuentra en función directa del Factor G de la inteligencia (inteligencia general).

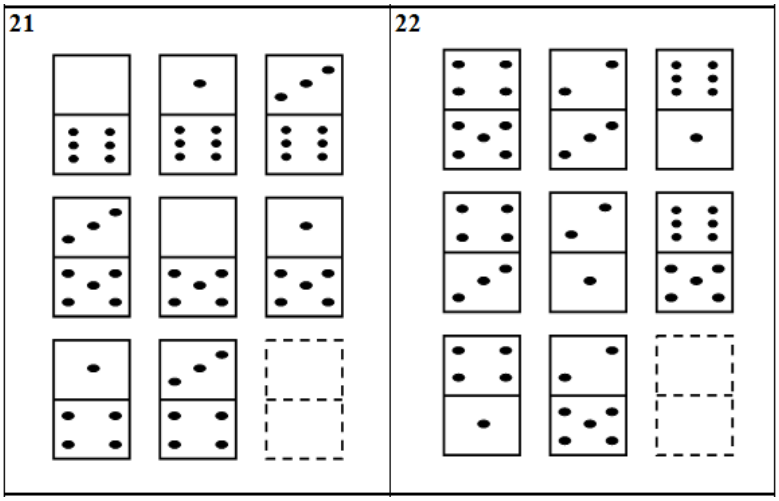
En este caso, el test permite identificar las siguientes habilidades en los candidatos a determinado puesto de trabajo:

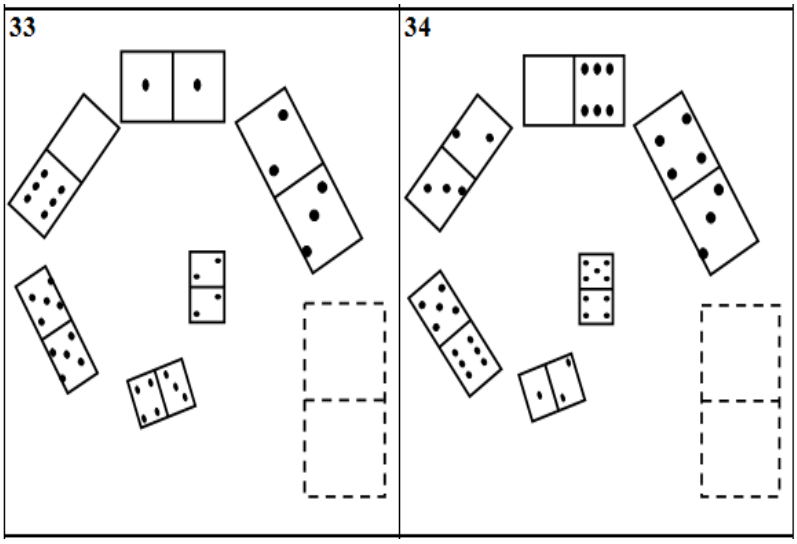
- Percepción espacial (número exacto de puntos de cada serie de fichas)
- Raciocinio (principio de organización del conjunto)
- Razonamiento (aplicación de los principios para establecer la cantidad de puntos en cada ficha del dominó en blanco)

El test está conformado por cuarenta y ocho preguntas, presentadas de forma gráfica y en las que el candidato debe completar con el número de puntos que debe contener la ficha en blanco para continuar la serie propuesta.

El orden de dificultad es creciente, al igual que los cuestionamientos del test Wonderlic. El tiempo razonable de resolución es de treinta minutos, sin embargo,

puede existir una tolerancia adicional de quince minutos. En las siguientes imágenes se muestran ejemplos de los problemas gráficos planteados.





Fuente: (González, 2007)

4.3.3.4 IC instrucciones complejas

Es una herramienta diseñada para identificar las aptitudes administrativas de una persona, la comprensión y ejecución correcta de instrucciones escritas. En primer lugar, el individuo debe entender perfectamente las instrucciones y hacer uso de su rápida retentiva respecto de los datos, para garantizar el éxito de esta evaluación. Un factor que juega en contra es el tiempo, debido a que se establece siete minutos para su ejecución, por tanto, permite conocer la capacidad del individuo de trabajar bajo presión (tolerancia a la presión).

El test IC exige un adecuado nivel de razonamiento lógico (factor R) y, en menor grado, de inteligencia general y cálculo numérico (factores G y N). Además, demanda un control emocional (ansiedad). La ventaja es que su aplicación es rápida y fácil, no se requieren explicaciones previas pues están descritas en las instrucciones, las mismas que deben ser interpretadas por cada postulante. El formato del test se presenta a continuación.

Para la evaluación se deben contar las respuestas incorrectas y las omitidas. Una respuesta incorrecta es aquella registrada en forma errónea, mientras una respuesta omitida, es aquella que debió registrarse y no se lo hizo. Finalmente, los resultados obtenidos se interpretan de la siguiente manera:

- Completo sin errores: persona capaz de comprender, interpretar y ejecutar de manera correcta instrucciones.

- Completo con errores mínimos: persona que trata de hacer un esfuerzo y comete errores que no afectan la calidad final de su trabajo.

- Completo con errores corregidos: persona capaz de comprender las instrucciones y a pesar de los errores, los corrige para mantener un buen estándar de calidad.

- Completo con gran cantidad de errores: persona que abarca mucho, entiende las instrucciones pero comete varios errores que cuales disminuyen la calidad de su trabajo, además muestra una disminución de la capacidad de atención en situaciones de presión.

- Incompleto sin errores: persona que no sacrifica la calidad por la cantidad, hace poco pero lo hace bien.

- Incompleto con gran cantidad de errores: persona incapaz de seguir instrucciones, posee poca capacidad de atención y concentración, que no le permiten trabajar de manera organizada (disminución calidad del trabajo).

Instrucciones

Marque con una (x) en la columna 1, a la altura de cada seguro de incendios o accidentes, desde 150.000 a 450.000 dólares inclusive, contratado entre el 15 de marzo de 1996 y el 10 de mayo de 1997.
Marque con una (x) en la columna 2, a la altura de cada seguro de vida o accidentes, hasta 300.000 dólares inclusive, contratado entre el 15 de octubre de 1996 y el 20 de agosto de 1997.
Marque con una (x) en la columna 3, a la altura de cada seguro de incendios o de vida, desde 200.000 a 500.000 dólares inclusive, contratado entre el 10 de febrero de 1996 y el 15 de junio de 1997.

¡Trabaje de prisa y procuro no equivocarse!

Cantidad Asegurada	Clase de Seguro	Fecha	1	2	3
300.000 dólares	Incendios	2 de enero de 1997			
100.000 dólares	Vida	22 de octubre de 1996			
400.000 dólares	Accidentes	14 de septiembre de 1996			
200.000 dólares	Vida	13 de noviembre de 1997			
400.000 dólares	Incendios	17 de mayo de 1997			
300.000 dólares	Accidentes	12 de octubre de 1996			
500.000 dólares	Vida	16 de febrero de 1997			
100.000 dólares	Incendios	03 de agosto de 1997			
400.000 dólares	Incendios	11 de agosto de 1997			
200.000 dólares	Accidentes	21 de mayo de 1996			
500.000 dólares	Vida	09 de marzo de 1996			
300.000 dólares	Incendios	17 de julio de 1997			
100.000 dólares	Accidentes	04 de junio de 1997			
100.000 dólares	Vida	23 de noviembre de 1997			
500.000 dólares	Vida	18 de abril de 1996			
200.000 dólares	Accidentes	24 de diciembre de 1997			
500.000 dólares	Accidentes	19 de abril de 1996			
200.000 dólares	Vida	07 de diciembre de 1997			
400.000 dólares	Incendios	26 de mayo de 1996			
300.000 dólares	Accidentes	06 de enero de 1997			
500.000 dólares	Vida	29 de marzo de 1996			
300.000 dólares	Vida	28 de junio de 1996			
400.000 dólares	Accidentes	08 de febrero de 1997			
100.000 dólares	Incendios	27 de julio de 1996			
200.000 dólares	Accidentes	21 de enero de 1997			

Fuente: (González, 2007)

4.3.3.5 Grid gerencial

Este test permite evaluar el estilo de liderazgo, a través de la aplicación de preguntas sencillas que deben ser respondidas según las características propias de cada individuo. Las respuestas son correlacionadas en un plano cartesiano, donde se considera dos parámetros de evaluación: orientación a la tarea (eje y) y orientación a la relación (eje x). Los estilos de liderazgo que se consideran son los siguientes:

- Estilo 1.1 Marginado.- La persona no se esfuerza por alcanzar los objetivos de la organización y tampoco le interesa su personal, con frecuencia se muestra indiferente y genera conflictos. Evidencia una despreocupación por el personal y la producción.

- Estilo 1.9 Paternalista.- El individuo concentra su interés en el personal y la satisfacción de sus necesidades, genera un ambiente cordial donde existe libertad de expresión, acción y decisión por parte del equipo de trabajo. La producción está relegada a segundo plano, por tanto, se evidencia poca eficiencia.

- Estilo 5.5 Mediador.- La persona organiza el trabajo sin descuidar las relaciones interpersonales, se preocupa por las necesidades del grupo y los objetivos organizacionales. Es equitativo, empático y busca el bienestar general.

- Estilo 9.1 Autocrático.- El individuo busca un alto nivel de eficiencia en la producción y presta poca importancia a las necesidades de su equipo, trata al personal como instrumentos y su labor se orienta solamente a planificar y controlar el trabajo.

- Estilo 9.9 Participativo.- La persona busca alcanzar objetivos comunes y promueve el trabajo en equipo. Solidifica las relaciones interpersonales basadas en la confianza y el respeto, alinea los objetivos organizacionales con las necesidades del personal.

4.3.3.6 Test de vulnerabilidad al estrés

Es una herramienta diseñada por especialistas del Centro Médico de la Universidad de Boston, orientada a valorar el nivel de vulnerabilidad al estrés de cada individuo, tomando en cuenta aspectos relacionados con el estilo de vida y el entorno social. Este pequeño test contiene veinte preguntas que se valoran entre 1 (siempre) y 5 (nunca). Los aspectos evaluados son:

- Estilo de vida (1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 17, 19, 20)
- Apoyo social (4, 11, 12, 13 ,16)
- Expresión de sentimientos (3, 15)
- Valores y creencias (10)
- Bienestar físico (14)

El puntaje final se obtiene al sumar las respuestas de cada planteamiento y al resultado se le debe restar 20, obteniendo la siguiente tabla de valoración:

- Puntaje mayor a 30 Individuo vulnerable al estrés.
- Puntaje entre 50 y 70 Individuo seriamente vulnerable al estrés.
- Puntaje mayor a 75 Individuo extremadamente vulnerable al estrés. (González, 2007)

Test de Vulnerabilidad al Estrés.
L. H. Miller y A. D. Smith

Nombre _____ Sexo _____ Edad ____
Escolaridad _____ Ocupación _____ Estado Civil _____

Instrucciones: Califique cada inciso con puntuaciones como siempre/1, casi siempre/2, frecuentemente/3, casi nunca/4, nunca/5, según la frecuencia con que Ud. realice cada una de estas afirmaciones:

_____ 1. Hago por lo menos una comida caliente y balanceada al día.
_____ 2. Por lo menos cuatro noches a la semana duermo de 7 a 8 horas.
_____ 3. Doy y recibo afecto regularmente.
_____ 4. En 50 millas a la redonda poseo, por lo menos, un familiar en el que puedo confiar.
_____ 5. Por lo menos dos veces a la semana hago ejercicios hasta sudar.
_____ 6. Fumo menos de media cajetilla de cigarros al día.
_____ 7. Tomo menos de 5 tragos (de bebida alcohólica) a la semana.
_____ 8. Tengo el peso apropiado para mi estatura.
_____ 9. Mis ingresos satisfacen mis gastos fundamentales.
_____ 10. Mis creencias me hacen fuerte.
_____ 11. Asisto regularmente a actividades sociales o del club.
_____ 12. Tengo una red de amigos y conocidos.
_____ 13. Tengo uno o más amigos a quienes puedo confiarles mis problemas personales.
_____ 14. Tengo buena salud (es decir, mi vista, oído, dentadura, etc. está en buenas condiciones).
_____ 15. Soy capaz de hablar abiertamente sobre mis sentimientos cuando me siento irritado o preocupado.
_____ 16. Converso regularmente sobre problemas domésticos (es decir, sobre tareas del hogar dinero, problemas de la vida cotidiana) con las personas que conviven conmigo.
_____ 17. Por lo menos una vez a la semana hago algo para divertirme.
_____ 18. Soy capaz de organizar racionalmente mi tiempo.
_____ 19. Tomo menos de tres tazas de café (o de té o refresco de cola) al día.
_____ 20. Durante el día me dedico a mí mismo un rato de tranquilidad.
_____ Total.

Fuente: (González, 2007)

Adicional, para medir el nivel de dominio respecto a conocimientos técnicos, en el siguiente cuadro se muestran las pruebas sugeridas, las mismas que son desarrolladas por los jefes inmediatos, según las necesidades propias de cada cargo.

Por ejemplo, la prueba de manejo de Excel para un Agente de Telemercadeo es básica porque utiliza esta herramienta solo para llevar un registro de la gestión realizada con cada cliente, por su parte, el Jefe de Almacén utiliza la misma herramienta para calcular existencias mínimas o máximas de inventarios, proyecciones, simulaciones estadísticas y, por tanto, requiere un dominio avanzado.

No.	Cargos	Pruebas Técnica
1	Asistente de Gerencia	- Redacción y ortografía
		- Traducción al Inglés
2	Analista del SGC	- Normas de calidad
		- Levantamiento de procesos
3	Jefe de Contabilidad	- Análisis financiero
		- Legislación tributaria
		- Aplicación de NIIF's
4	Supervisor Contable / Supervisor de Inventarios / Supervisor de Tesorería / Supervisor de Cuentas por Cobrar Soludin	- Contabilidad general
		- Legislación tributaria
		- Manejo de Excel avanzado
5	Analista Cuentas por Pagar-Cobrar Safi / Operador Punto de Venta / Analista de Facturación	- Contabilidad general
		- Legislación tributaria
6	Jefe de Laboratorio / Jefe de Planta / Jefe de Producción	- Circuitos electrónicos
		- Programación
		- Manejo de Excel avanzado
7	Supervisor de Turno Planta / Supervisor de Producción	- Electrónica general
		- Manejo de Excel
8	Técnico de Laboratorio / Operador de Pruebas GMQC y Patios / Operador de Producción	- Electrónica general
		- Inglés técnico
9	Jefe de Nómina	- Contabilidad general
		- Legislación laboral
		- Manejo de Excel avanzado
10	Jefe de Seguridad e Higiene Industrial	- Legislación laboral
		- Ergonomía
11	Supervisor de Selección y Capacitación	- Legislación laboral
12	Administrador del Sistema	- Manejo SQL y redes
13	Especialista de Telefonía y Call Center	- Programación de centrales

14	Administrador de Base de Datos y QA	- Manejo SQL
15	Help Desk Monitoreo y Performance	- Programación
		- Mantenimiento de hardware
16	Supervisor de Renovaciones	- Manejo de Excel
17	Agente de Telemercadeo / Agente de Atención a Clientes	- Pruebas de aptitud telefónica
		- Manejo de Excel
18	Jefe de Control de Calidad	- Normas de calidad
19	Supervisor de Instalaciones AM Zona	- Electricidad automotriz
20	Supervisor de Ventas Zona	- Manejo de Excel avanzado
21	Ejecutivo de Flotas	- Traducción al Inglés
22	Instalador After Market	- Electrónica básica
		- Electricidad automotriz
23	Jefe de Almacén	- Administración de bodegas
		- Manejo de Excel avanzado
24	Coordinador de Almacén	- Contabilidad general
		- Manejo de Excel
25	Analista de Importaciones y Exportaciones	- Legislación aduanera

Fuente: Manual de Competencias

Elaborado por: María Dolores Arias, Erika Armas y Juan Izurieta

Las pruebas técnicas pueden ser desarrolladas de forma oral (preguntas), escrita (formularios diseñados) o de aplicación directa, es decir, ejecución de cierta tarea (aptitud telefónica, manejo de Excel)

4.3.4 Dinámicas grupales

Las dinámicas grupales son pruebas de discusión verbal y constituyen un recurso adicional, ampliamente utilizado en la selección de personal. Estas actividades permiten identificar las habilidades innatas, competencias y capacidades de los candidatos pues permiten observar el desenvolvimiento de cada uno frente a los demás y al grupo de trabajo.

Para garantizar el éxito de las dinámicas como herramienta de selección, es importante definir claramente las instrucciones y poder transmitirlas a los participantes, además de realizar todas las anotaciones pertinentes sobre el comportamiento de los involucrados y prestar mucha atención al lenguaje no verbal.

Entre las dinámicas que mejor se adaptan a las necesidades propias de Road Track Ecuador Cia. Ltda. se presentan las siguientes alternativas:

- Agencia de Publicidad.- Se organiza a los postulantes en dos grupos y cada uno está a cargo de una agencia de publicidad y debe desarrollar una campaña de promoción sobre determinado producto. Los grupos deben organizarse y presentar veinte frases publicitarias para un potencial cliente, en un tiempo establecido de treinta minutos. Durante la ejecución se observan comportamientos de liderazgo, comunicación, toma de decisiones, iniciativa, trabajo en equipo, colaboración, autocontrol, dinamismo y energía, calidad en el trabajo.

- Listado de Responsabilidad.- Al grupo de candidatos se les entrega un caso en el cual intervienen varias personas y que finaliza con la muerte del protagonista. Cada individuo debe establecer la culpabilidad de los personajes, en una escala del 1 al 6, considerando 1 como el de mayor responsabilidad. Esta dinámica permite evaluar la capacidad de entender a los demás, tomar decisiones y sustentarlas.

- Isla desierta.- Al grupo de postulantes se les facilita una historia en la cual ellos son los protagonistas de un naufragio y se encuentran en una isla desierta que posee un lago, cultivos, bosque primario y terrenos baldíos. Además, en el barco averiado, existen treinta y seis objetos de los cuales, únicamente pueden escoger tres para garantizar su supervivencia durante tres años. Para esta actividad se dispone de cuarenta y cinco. Durante el desarrollo de la dinámica se identifican comportamientos de liderazgo, comunicación, toma de decisiones, búsqueda de información, capacidad de

planificación y organización, trabajo en equipo, impacto e influencia y negociación.

- NASA.- Al grupo de candidatos se les indica que la nave espacial en la que viajaban sufrió un desperfecto y en tal razón, deben acercarse a la nave más cercana que está a trescientos kilómetros de distancia. Para la sobrevivencia durante su larga caminata, disponen de quince elementos, de los cuales deben escoger únicamente cinco. Disponen de treinta minutos para la resolución. Esta dinámica permite evaluar la capacidad de comunicación, planificación y organización, trabajo en equipo, orientación a resultados y pensamiento estratégico.

4.3.5 Assessment Center Method (ACM)

Actualmente, una de las metodologías aplicadas a la selección de personal por competencias es el Assessment Center que se define como un instrumento grupal que tiene por objetivo diagnosticar las habilidades de los individuos para resolver problemas propios del puesto de trabajo y la empresa, a través de la identificación de comportamientos. Durante el desarrollo de esta actividad se pueden identificar competencias y rasgos de personalidad.

Según el concepto emitido por Martha Alles, en su libro Selección por Competencias (2007), el assessment center "son pruebas situacionales donde se enfrenta a los candidatos con la resolución práctica de situaciones conflictivas reales del entorno del puesto de trabajo."

Existen diversas pruebas situacionales que se utilizan al aplicar esta herramienta, entre las principales se citan las siguientes:

- Juego de negocios – los participantes deben tomar decisiones con el fin de ganar un negocio y por lo general, es usado para cargos gerenciales.

- Discusión en grupos – los integrantes deben compartir información con el objetivo de resolver problemas.

- Ejercicio de análisis – los integrantes deben analizar datos, informes o estadísticas presentadas según el puesto de trabajo al que están aplicando. Lo importante es la ejecución del análisis y las conclusiones emitidas.

- Ejercicio de presentación – permite identificar la capacidad verbal y las habilidades de comunicación.

Al ACM permite identificar de forma efectiva las competencias generales (valores) que se han establecido al elaborar el manual de competencias, para el caso de Road Track Ecuador Cia. Ltda. estas son: compromiso, ética y orientación al cliente. Lo adecuado es tomar anotaciones respecto a todos los comportamientos evidenciados, para conocer el grado de desarrollo de las demás competencias específicas de cada cargo.

4.3.6 Proceso de selección mejorado

La nueva estructura del proceso de selección de personal muestra una modificación en los tres elementos básicos y propios de todo proceso: entradas o *inputs*, secuencia de actividades y salidas u *outputs*.

- Entradas o *Inputs*
    1. Generación de la vacante sea por renuncia, desahucio o despido.
    2. Creación de un nuevo puesto de trabajo.

- Secuencia de actividades
    1. Revisión de las políticas de selección de personal.
    2. Para selección interna: publicación de la vacante en las carteleras de la empresa.
    3. Para selección externa: publicación de la oferta laboral en los portales electrónicos.
    4. Uso del manual de competencias para consultar el perfil del puesto de trabajo que se debe ofertar.
    5. Correlación de los candidatos frente al perfil del puesto por competencias.
    6. Preselección de candidatos aceptables.

7. Elaboración del cronograma de entrevistas, estableciendo un rango adecuado para desarrollar cada una de ellas.
8. Consulta en el diccionario de competencias respecto a las preguntas que se deben plantear durante la entrevista.
9. Primera entrevista personal por competencias, en base a preguntas previamente estructuradas, con el Supervisor de Selección y Capacitación (uso de formulario).
10. Evaluación de las respuestas obtenidas e identificación de comportamientos para establecer el grado de desarrollo de las competencias analizadas (uso del diccionario de competencias).
11. Calificación de los candidatos entrevistados.
12. Aplicación de pruebas psicométricas a los candidatos con mejores puntuaciones, para identificar rasgos de personalidad.
13. Aplicación de dinámicas grupales o assessment center para evaluar comportamientos y actitudes.
14. Presentación de las carpetas de los candidatos más idóneos, al jefe inmediato para su revisión.
15. Segunda entrevista con el jefe inmediato del área, para evaluar conocimientos técnicos (no estructurada).
16. Registro por parte del jefe inmediato, de las preguntas planteadas para aplicarlas a todos los candidatos por igual.
17. Aplicación de pruebas de conocimientos profesionales y técnicos.
18. Calificación del perfil técnico por parte del jefe inmediato.
19. Verificación de referencias laborales (uso de formulario guía).
20. Toma de decisión respecto a la contratación (jefe inmediato).
21. Información al nuevo empleado seleccionado y detalle de la documentación requerida para el ingreso.
22. Contratación del nuevo empleado.
23. Actividades propias de inducción a la empresa.

- Salidas u *Outputs*
    1. Selección del empleado más apto para ocupar la vacante.

4.4 Resultados del mejoramiento

El nuevo proceso de selección propuesto para Road Track Ecuador Cia. Ltda. permite obtener resultados eficaces al momento de seleccionar nuevos profesionales, debido a que optimiza recursos, principalmente tiempo, y favorece la identificación del candidato más idóneo para el puesto ofertado y es un factor importante para la disminución de la rotación de personal.

Este mejoramiento permite a la empresa escoger los empleados, basándose en un manual de competencias, el cual facilita el reconocimiento de las mismas en cada postulante, además del diccionario, que sirve de guía al momento de formular las preguntas que son claves para reconocer al mejor candidato. Los resultados se reflejan en la actitud de cada persona al realizar sus tareas y en un mejor desempeño, debido a que existe mayor compromiso pues el cargo está acorde a sus competencias.

El proceso de selección de personal basado en competencias, también permite a la empresa un mejoramiento del clima organizacional, aumentando así la productividad y mejorando la calidad de servicio, tanto al cliente interno como al externo. El principal beneficiario de este mejoramiento es el cliente interno, quien dispone de profesionales calificados para desempeñar de forma óptima las responsabilidades propias del cargo. Por otra parte, el mejoramiento debe ser constante, proactivo y convertirse en una filosofía de trabajo para garantizar un nivel mayor de satisfacción, además de constituirse en una estrategia para enfrentar los cambios del entorno.

Dentro de la gerencia de Recursos Humanos, la selección de personal constituye un proceso clave pues el desarrollo de las actividades mencionadas, genera un mayor impacto sobre las expectativas del cliente interno. Estos resultados deben ser medidos y evaluados de forma periódica. Es importante considerar que los resultados favorables de esta propuesta de mejoramiento al proceso de selección de personal, serán evidenciados en un período mínimo de seis meses, posteriores al uso del manual y diccionario de competencias, pues en este lapso la empresa debe evaluar el nivel de permanencia de los nuevos empleados contratados, garantizando la estabilidad de los mismos y la rotación mínima.

CONCLUSIONES

- El plan de mejoramiento del proceso de selección de personal de la empresa Road Track Ecuador Cia. Ltda. (Chevystar), favorece al incremento de la efectividad propia de la gestión de Recursos Humanos, dado que incorpora el concepto de competencias para evaluar la aptitud de los postulantes a un puesto de trabajo y escoger de forma objetiva, a la persona más calificada para desempeñarse en la empresa. Sin embargo, este diseño requiere de instrumentos profundos que permitan conocer los comportamientos de los individuos, es decir, una entrevista de selección por competencias, además de la aplicación de pruebas psicométricas para valorar los rasgos de la personalidad, y pruebas técnicas para cuantificar los niveles de conocimientos profesionales.

- El nuevo proceso de selección de personal por competencias, contribuye de forma sustancial a la optimización de recursos, especialmente tiempo, debido a que se dispone de los perfiles agrupados en el manual de competencias, los mismos que sirven como una guía para identificar la idoneidad de los candidatos, evitando desarrollar procesos con individuos que no cumplen con los requisitos básicos de formación, experiencia y habilidades. Los perfiles, en este caso, reflejan de manera precisa la realidad del puesto de trabajo, debido a que la recolección de información se obtuvo directamente de los responsables, además de validarla con los jefes inmediatos.

- El plan de mejoramiento al proceso de selección de personal de Road Track Ecuador Cia. Ltda. es una estrategia fundamental que logra la disminución del índice de rotación de personal, debido a que la Gerencia de Recursos Humanos invierte el tiempo necesario en la evaluación de los candidatos, sus perfiles, competencias, comportamientos y conocimientos técnicos, que van acorde con los requeridos por cada uno de los puestos de trabajo. Por tanto, se selecciona a la persona adecuada para el cargo adecuado, en el momento oportuno, garantizando así la estabilidad en el trabajo.

- El diseño de la metodología basada en competencias, generales y específicas, para incorporar nuevos profesionales a la empresa, fomenta un clima organizacional basado en la cordialidad, apoyo y apertura de cada individuo, debido a que éstos se desempeñan en puestos de trabajo acordes con sus habilidades propias y adquiridas, por tanto, desarrollan las actividades con agrado, se sienten comprometidos con sus funciones, crean un sentido de pertenencia y adicional, las relaciones interpersonales se fundamentan en el respeto y colaboración, permitiendo el funcionamiento sistemático de la organización.

- La propuesta de ejecutar el levantamiento y valoración de perfiles de los cargos, permite la estructuración del manual de competencias organizacional, el mismo que constituye una herramienta base para que la Gerencia de Recursos Humanos pueda desarrollar, posteriormente, un nuevo proceso de evaluación de desempeño por competencias, cuyos resultados son trascendentales para el diseño de planes de capacitación que favorezcan al crecimiento personal y profesional de los empleados.

- El éxito de esta propuesta de mejoramiento al proceso de selección de personal, no depende únicamente del manual de competencias, diccionario y demás herramientas utilizadas para evaluar al postulante con el mejor perfil, adicional, demanda por parte de los responsables de la selección, un entrenamiento orientado al uso efectivo de todos los instrumentos mencionados y así, garantizar resultados favorables para la Gerencia de Recursos Humanos y la organización como un todo.

RECOMENDACIONES

- Road Track Ecuador Cia. Ltda. debe monitorear y evaluar de formar periódica el mejoramiento que ha obtenido el proceso de selección de personal, para de esta forma aplicar las medidas, correctivas y preventivas, necesarias que permitan el alineamiento con los objetivos específicos de la Gerencia de Recursos Humanos. Por otra parte, además, de las pruebas psicométricas sugeridas para la aplicación a los postulantes a un puesto de trabajo, la empresa puede incluir otro tipo de evaluaciones con el fin de valorar de forma más profunda rasgos de personalidad y ciertos trastornos que pueden afectar el desempeño de un individuo dentro de la organización.

- La empresa debe tener claro que la optimización de tiempo en el nuevo proceso de selección de personal, no significa que las vacantes van a ser cubiertas de forma inmediata; por el contrario, evidencia la necesidad de invertir calidad de tiempo mientras se desarrolla el proceso de selección como tal, es decir, al realizar la preselección y las entrevistas, aplicar test psicométricos, pruebas técnicas, dinámicas grupales y demás herramientas para evaluar los comportamientos y competencias de las personas interesadas en ocupar un puesto de trabajo en la organización.

- La empresa no debe centrarse únicamente en la gestión por competencias, como su herramienta primordial para mantener bajo el índice de rotación de personal, es indispensable que desarrolle todo un contexto favorable para garantizar la permanencia de los profesionales más calificados, en este sentido, debe ocuparse de implementar planes de motivación y capacitación, planes de carrera, compensaciones adicionales y reconocimientos laborales.

- La gestión por competencias favorece a un mejoramiento en el clima laboral, sin embargo, la empresa debe ocuparse de realizar la medición del mismo, para identificar fortalezas y debilidades organizacionales, frente a las cuales puede proponer alternativas y planes de acción que ayuden a potencializar las

fortalezas, con el fin de disminuir el impacto de las debilidades y así mantener buenas relaciones interpersonales.

- Para desarrollar un nuevo proceso de evaluación de desempeño basado en las competencias descritas en el manual y diccionario estructurados, la empresa debe adaptarse a los cambios que demanda esta metodología y planificar su implementación, además debe instruir a los evaluadores con el fin de evitar errores, para de esta forma, obtener resultados objetivos los cuales favorezcan al crecimiento profesional, a través de mejores propuestas de capacitación, formación y entrenamiento.

- El personal de la Gerencia de Recursos Humanos debe estar capacitado respecto de la gestión por competencias, para garantizar la efectividad del caso. Es necesario que conozcan a profundidad las herramientas de evaluación a ser utilizadas, además, de saber interpretar de forma asertiva los resultados obtenidos. Por otra parte, requieren de un entrenamiento minucioso que les permita desarrollar la habilidad para entrevistar por competencias y poder identificar de manera adecuada los comportamientos de los candidatos entrevistados.

BIBLIOGRAFÍA

- Administración de Políticas RRHH - RTE. (2012). Quito, Pichincha, Ecuador: Sistema de Gestión de Calidad (SGC).
- Aguirre, L., & Estrella, A. (2007). *Desarrollo del proceso de selección del personal por competencias y sus fases para el personal administrativo que presenta necesidades de selección de la PUCE Ecuador, matriz Quito.* Quito: Facultad de Psicología. PUCE.
- Alles, M. (2004). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2007). *Gestión por Competencias. El Diccionario.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2007). *Selección por Competencias.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2010). *Conciliar vida profesional y personal.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos. Décima cuarta edición.* Mexixo D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición.* Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano.* Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A.
- De Ansorena Cao, Á. (1996). *15 Pasos para la selección de personal con éxito. Método e instrumentos. Séptima edición.* Barcelona: Paidós Empresa.
- DeustuLan, Centro de Inserción Laboral Integral. (2005). *Dinámicas de Grupo.* Bilbao: Universidad de Deusto.
- Gerencia de RRHH - RTE. (2012). Diagramas y Formularios. Quito, Pichincha, Ecuador: Sistema de Gestión de Calidad (SGC).
- Gerencia de RRHH - RTE. (2012). Organigramas. Quito, Pichincha, Ecuador: Sistema de Gestión de Calidad (SGC).
- Gerrig, R., & Zimbardo, P. (2005). *Psicología y Vida. Decimoséptima Edición.* México D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2005). *Gestión de Recursos Humanos. Quinta edición.* Madrid: Pearson Educación, S.A.
- González, F. (2007). *Instrumentos de Medición Psicológica.* La Habana: Editorial Ciencias Médicas.

- Harrington, J. (1994). *Mejoramientos de los procesos de la empresa.* Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Machado, J. (15 de Julio de 2003). Escritura Pública de Protocolización. *Otorgada por Constitución de la Compañía y más documentos de aprobación*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Manual de Calidad Corporativo. (3 de Mayo de 2012). Quito, Pichincha, Ecuador: Sistema de Gestión de Calidad (SGC).
- Oltra, V., Curós, M., & otros. (2005). *Desarrollo del factor humano.* Barcelona: Editorial UOC.
- Plan de Negocios RTE. (8 de Febrero de 2012). Quito, Pichincha, Ecuador: Sistema de Gestión de Calidad (SGC).
- Plan Estratégico RTE. (29 de Febrero de 2012). Quito, Pichincha, Ecuador: Sistema de Gestión de Calidad (SGC).
- Plexus International. (2009). *Sistema de Entrenamiento ISO/TS 16949:2009 Plexus TM*. Minneapolis: Plexus International.
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Selección de Personal.* Málaga: Editorial Vértice.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Séptima Edición.* Madrid: Díaz de Santos.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración moderna de personal. Séptima Edición.* México D.F.: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Sáenz Flor, D. (2010). *Propuesta de mejoramiento del sistema de gestión de recursos humanos por competencias: procesos y perfiles de competencia, caso: Fundación Esquel.* Quito: Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. PUCE.
- Solines, P. (30 de Junio de 2010). *Superintendencia de Compañías. Consulta de Compañías po RUC.* Obtenido de Actos Jurídicos, Extracto de la Escritura Pública: http://www.supercias.gov.ec/web/publico/archivo/tmp/17060984042EC3991E953A02.pdf
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance.* New York: Jhon Wiley & Sons, Inc.

ANEXO No. 1

Base legal – Reseña histórica de la empresa

Mediante escritura pública 989 del 9 de junio, año 2003, ante el Notario Primero del Cantón Quito, Dr. Jorge Machado Cevallos, comparecen los señores Daniel Wainmann y Eyal Postelnik, de nacionalidad israelí, con el objetivo de libre y voluntariamente registrar el contrato de sociedad y constituir la empresa ROADTRACKING ECUADOR S. A., con domicilio principal en Quito Distrito Metropolitano y con la potestad de establecer sucursales o agencias a nivel nacional o en el exterior.

El plazo de duración establecido para la sociedad anónima constituida será de noventa y nueve años contados desde la inscripción en el Registro Mercantil, dicho plazo puede ampliarse o en su defecto, la sociedad puede disolverse o liquidarse conforme a lo establecido en la Ley de Compañías de la República del Ecuador.

El objeto social de la empresa es "diseñar y comercializar toda clase de software, de la más variada índole… Prestar y proveer servicios, asistencia técnica, mantenimiento y reparación, así como asesoría en el área informática, telemática, telecomunicaciones convencionales, electrónicas e implementación, colocación y manejo de todo tipo de redes informáticas." (Machado, 2003).

Para dar cumplimiento a este objeto, la sociedad anónima constituida está legalmente facultada para contratar y subcontratar profesionales en todas las áreas académicas, así como suscribir contratos o asociarse con otras organizaciones, es decir, puede desarrollar cuanto acto, acuerdo, tratado, actividad u operación sea permitido por las leyes y reglamentos de la República del Ecuador.

A la fecha de constitución, el capital autorizado es de USD $10.000 y el suscrito de USD $5.000 dividido en acciones ordinarias de USD $1. Legalmente, la junta general de accionistas debe acordar, por mayoría, los aumentos o disminuciones de

capital, excepto cuando el aumento se realiza por nuevas aportaciones o capitalizaciones de utilidades.

La Junta General de Accionistas es el órgano supremo de la empresa y la administración está a cargo del Directorio, Presidente y Gerente General, quien ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial.

Las juntas de accionistas pueden convocarse con el carácter de ordinarias o extraordinarias, en el primer caso se realizan al menos una vez al año en el primer trimestre y en el segundo caso, cuando amerite tratar asuntos especiales. Las atribuciones de la junta general de accionistas son:

- Nombrar o remover a los integrantes del Directorio.
- Elegir al Presidente y Comisario de la empresa.
- Fijar las remuneraciones de los integrantes del Directorio.
- Revisar los balances e informes.
- Decidir la fusión, disolución o liquidación de la empresa.
- Determinar el porcentaje de utilidades destinado a reservas (legal o especial).
- Ejercer todas las atribuciones que la ley otorga.

Por su parte, el Directorio debe estar compuesto por mínimo tres y máximo siete personas, las mismas que ejercen las funciones por un período de dos años. Las facultades otorgadas al Directorio son:

- Nombrar el Gerente General (dos años en funciones).
- Vigilar la gestión administrativa, técnica y financiera de la empresa.
- Establecer agencias o sucursales.
- Autorizar la emisión de garantías propias del giro del negocio.

Las obligaciones del Presidente de la empresa son: dirigir las juntas de accionistas, suscribir las acciones y reemplazar al Gerente General, en caso de ausencia. Por su parte, el Gerente General, quien ejerce la representación judicial y extrajudicial de la empresa, debe presentar anualmente balances que reflejen la situación económica y financiera generada durante el ejercicio fiscal respectivo (1 de enero al 31 de

diciembre), además de presentar informes semestrales y suscribir los contratos pertinentes para el desarrollo de las actividades.

La inversión de los comparecientes al momento de constituir la sociedad anónima, tiene el carácter de extranjera directa y cuenta con un plazo máximo de dos años para integrar la parte no pagada del capital.

El depósito de integración de capital se consigna en el Banco del Pichincha el 06/junio/2003 y con fecha 17/junio, queda inscrita en el Registro Mercantil la resolución 2179, tomo 134, correspondiente a la escritura pública de constitución de Roadtracking Ecuador S. A.

En marzo 2004, los accionistas realizan un aumento de capital a USD $8.676.528 (capital suscrito y pagado), consolidando así las perspectivas de crecimiento de la empresa en el corto plazo. En junio del año 2005, por decisión de la Junta General de Accionistas y el Directorio de la empresa, se coloca a la venta las acciones a través de la Bolsa de Valores de Quito y por tanto, se diversifica el capital, contando con inversionistas nacionales. Posteriormente, en julio 2006 se realiza un nuevo aumento de capital.

En junio del año 2010, se eleva a escritura pública la transformación de Roadtracking Ecuador S. A. en una compañía limitada, se cambia la denominación, a la actual que es ROAD TRACK ECUADOR CIA. LTDA. y por consiguiente, con el cambio de la estructura accionaria de la empresa, se modifican los estatutos originales. Por lo tanto:

- La duración de la empresa es de noventa y nueve años, desde la fecha de suscripción de la escritura de transformación.
- El objeto social del a compañía es "(i) diseñar y comercializar toda clase de software, de la más variada índoles; (ii) prestar servicios tercerizados en las diferentes modalidades y de acuerdo a las técnicas y procedimientos requeridos." (Solines, 2010).
- El capital social es de USD $9.894.470 dividido en participaciones de USD $1.

- La administración de la empresa está a cargo de la Junta General de Socios, legalmente constituida en el órgano supremo.

A la fecha, el presidente de la empresa es el Sr. Moisés Agami Romano y la gerente general, la Ing. Mónica Aracelli Salazar Urvina (representante legal).

ROAD TRACK ECUADOR CIA. LTDA.

Información general

Expediente:	150025	RUC:	1791887565001	Fecha de Constitución:	24/06/2003
Plazo Social:	16/08/2109	Tipo de Compañía:	RESPONSABILIDAD LIMITADA	Nacionalidad:	ECUADOR
Oficina de Control:	QUITO	Situación Legal:	ACTIVA	Correo Electrónico:	
Provincia:	PICHINCHA	Cantón:	QUITO	Ciudad:	QUITO
Calle:	MANUEL NAJAS	Número:	OE 1-81	Intersección:	JUAN DE SELIS
Piso:	2	Edificio:		Barrio:	CARCELEN
Telefono:	022991919	Fax:	022991915		
Capital Suscrito:	9,894,470.00	Capital Autorizado:	0.00	Valor x Accion:	1.00

CIIU:	J6190.01	Objeto Social:	Diseñar y comercializar toda clase de software de la màs variada índole. Prestar servicios tercerizados en las diferentes modalidades y de acuerdo a las tècnicas y procedimientos requeridos.

Fuente: Página web Servicio de Rentas Internas

En diciembre del año 2007, por los beneficios fiscales que ofrecen las zonas francas (actuales ZEDE – Zonas Especiales de Desarrollo Económico), la empresa fue dividida y se creó una subsidiaria, denominada GLOBAL TELEMATIC SOLUTIONS GTSECUADOR S.A. con el objetivo de abastecer las exportaciones a Colombia, Venezuela y México. En julio del 2009, mediante escritura pública, de igual forma, se transforma en compañía limitada.