

# **UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**Carrera de Administración de Recursos Humanos**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL  
GRADO ACADÉMICO DE LICENCIATURA**

**ANÁLISIS POR COMPETENCIAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA  
MULTIMODAL OPERADOR LOGÍSTICO INTERNACIONAL S.A., EN EL II  
CUATRIMESTRE DEL 2017**

**Estudiante: Joselyn Herrera Arrieta**

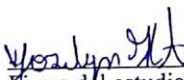
**Profesor: Guillermo Machado Fallas**

**Enero 2018**

# DECLARACIÓN JURADA

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Joselyn Herrera Arrieta, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-13080869 egresado de la carrera de Licenciatura en Administración de Recursos Humanos de empresa de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **ANÁLISIS POR COMPETENCIAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA MULTIMODAL OPERADOR LOGÍSTICO INTERNACIONAL S.A, EN EL II CUATRIMESTRE DEL 2017**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 12 días del mes de enero del año dos mil dieciocho.

  
113080869  
Firma del estudiante  
Cédula

# CARTA DEL TUTOR

## CARTA DEL TUTOR

San José, 23 de octubre de 2017

Destinatario  
Carrera  
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante Joselyn Herrera Arrieta, cédula de identidad número 1-13080869, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **ANÁLISIS POR COMPETENCIAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA MULTIMODAL OPERADOR LOGÍSTICO INTERNACIONAL S.A, EN EL II CUATRIMESTRE 2017**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
TOTAL			100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



Nombre: Guillermo Machado F.  
Cédula identidad N: 105940714  
Carné Colegio Profesional N:

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
Entregado por: \_\_\_\_\_  
Recibido por: JESSICA  
Fecha: 31/10/2017

# CARTA DE LA LECTORA

## CARTA DE APROBACIÓN Y REVISIÓN DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

SEDE HEREDIA

### CONSTANCIA DE LECTORA METODOLÓGICA

Yo, Milena Sotela Ramírez, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por la estudiante Joselyn Herrera Arrieta, cédula 1130080869, titulada “ **Análisis por competencias al personal de la empresa Multimodal Operador Lógico Internacional S.A, en el II Cuatrimestre del 2017**”, cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

Se extiende la presente en la ciudad de Heredia, el día 20 de diciembre del año 2017.

Cordialmente,



**Milena Sotela Ramírez**  
**Lectora Metodológica**  
**Cédula identidad 1-573-526**

# CARTA DE LA FILÓLOGA

San Rafael de Heredia, 12 de enero de 2018

Señor  
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

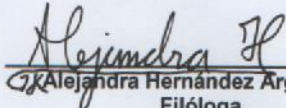
En mi calidad de filóloga, hago constar que he revisado el trabajo para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Recursos Humanos, bajo el título:

*ANÁLISIS POR COMPETENCIAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA MULTIMODAL OPERADOR LOGÍSTICO INTERNACIONAL S.A, EN EL II CUATRIMESTRE DEL 2017*, elaborado por la estudiante Joselyn Herrera Arrieta.

La revisión se hizo en la parte morfosintáctica, forma, estilo, redacción, puntuación y ortografía; por lo cual este trabajo está listo en tales aspectos para ser presentado ante la Universidad.

Atentamente,

Alejandra Hernández Arguedas  
Filóloga  
Teléfono 22 37 61 66  
San Rafael de Heredia

  
Alejandra Hernández Arguedas  
Filóloga  
Cédula 4 193 626  
Carné 66820 del Colegio de  
Licenciados y Profesores en Letras,  
Filosofía, Ciencias y Artes

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Sr. Facundo Zamora Soto, gerente general, y al Sr. Luis Felipe Zamora Ureña, gerente comercial de Multimodal Operador Logístico S.A., por permitirme realizar este trabajo final de graduación en su empresa y brindarme la oportunidad de poner en práctica el conocimiento adquirido durante la carrera de Recursos Humanos en la organización que dirigen.

Agradezco al profesor y tutor Lic. Guillermo Machado Fallas, por la paciencia y dedicación en este proyecto, además del enriquecimiento que brindó mediante todo su conocimiento y experiencia. A los lectores, por sus valiosas contribuciones que ayudaron a mejorar este proyecto, sin duda alguna sin estos aportes este proyecto no se hubiese conseguido terminar.

Finalmente deseo agradecer a todas las personas que colaboraron de diferentes formas en el desarrollo de esta investigación.

Dios los bendiga.

## DEDICATORIA

Dedicado al amor de mi vida: Dios, por la oportunidad que me brinda de poder cumplir una meta tan importante. Él, que conoce todo de mí, sabe el esfuerzo y el trabajo invertido en este proyecto de tesis. Gracias a su amor infinito hoy puedo culminar una carrera profesional. Por medio de su amor incondicional he podido tener la disciplina, fuerza y determinación necesarias para finalizar este gran reto.

A mi madre Rosibel Arrieta, por su amor y apoyo incondicional en todo este proceso, ya que sin ella no hubiera sido fácil continuar en medio de los obstáculos que siempre se presentan en el camino. A mi padre Rubén Herrera Bolaños, por estar cuando necesité ayuda para concluir esta etapa de mis estudios y así poder continuar cumpliendo mis metas; por su amor y esfuerzo.

A mis hermanos Eyllin y Danny, porque sin saberlo me ayudaron a no darme por vencida y seguir adelante; como parte importante de vida, son mis motores de inspiración y de fortaleza. A mi novio, por su paciencia, amor, alegría y cariño por apoyarme hasta el final durante este proceso, le agradezco cada palabra de apoyo y de ánimo para no rendirme y seguir adelante, con el fin de poder alcanzar una meta más en vida.

A todas las personas que me han rodeado y me han apoyado en todo este proceso, mis amigos, amigas y compañeras de la carrera que a pesar de la distancia se tomaron su tiempo para apoyarme.

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO .....	ii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	ix
DECLARACIÓN JURADA .....	x
CARTA DEL TUTOR .....	xi
CARTA DE LA LECTORA .....	xii
CARTA DE LA FILÓLOGA .....	xiii
DEDICATORIA .....	xiv
AGRADECIMIENTOS .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	xvi
CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1 Antecedentes generales del análisis por competencias dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A.....	1
1.1.2 Problematización.....	4
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
1.3.1 Objetivo general .....	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL QUE APLICA LA EMPRESA MULTIMODAL OPERADOR LOGÍSTICO INTERNACIONAL S.A. ....	15
1.4.1 Alcance.....	15
1.4.2 Limitaciones.....	15
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....	17

2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA MULTIMODAL OPERADOR LOGÍSTICO INTERNACIONAL S.A. ....	17
2.1.2 Antecedentes del reclutamiento de personal .....	19
2.1.3 Histórico del proceso de reclutamiento de personal en Costa Rica .....	20
2.2 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	21
2.2.1 Administración .....	21
2.2.2 Historia de la administración .....	22
2.2.3 Proceso administrativo .....	23
2.2.4 Planeación y administración por objetivos.....	24
2.2.5 Administración de recursos humanos.....	25
2.2.6 Reclutamiento .....	28
2.2.7 Funciones del reclutamiento de personal .....	29
2.2.8 Selección de personal.....	30
2.2.9 La gestión del talento humano por competencias .....	30
2.2.10 Gestión del talento humano .....	31
2.2.11 Competencias laborales .....	40
2.2.12 ¿Cómo identificar las competencias?.....	41
2.2.13 Modelo propuesto de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivos .....	46
2.2.14 Beneficios de las competencias laborales.....	48
2.2.15 Captación del recurso humano competente .....	49
2.2.16 Proceso de selección de talento humano .....	50
2.2.17 Aplicación de técnicas para la identificación de competencias funcionales ....	54
2.2.18 Entrevista basada en competencias.....	55
2.2.19 Después de la entrevista .....	60
2.2.20 Fase de evaluación del proceso de selección .....	62
2.2.21 Presentación de informe final de selección.....	62
2.2 HIPÓTESIS .....	66
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO .....	67
3.1 Tipo de investigación .....	67
3.1.1 Finalidad de la investigación .....	68

3.1.2 Alcance temporal .....	68
3.1.3 Marco.....	68
3.1.4 Condición.....	69
3.1.5 Carácter.....	69
3.1.6 Naturaleza.....	69
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	70
3.2.1 Sujetos.....	70
3.2.2 Fuentes de la investigación.....	70
3.3 TÉCNICAS DE INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN .....	72
3.3.1 Definición de instrumentos .....	72
3.4 TABLAS DE CONTINGENCIA O DE DOBLE ENTRADA .....	74
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE DATOS .....	80
4.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	80
4.2 ANÁLISIS DE LOS DATOS BASADOS EN LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA Y LA ENTREVISTA.....	92
4.3 ANÁLISIS DE DATOS SEGÚN LA ESCALA LIKERT.....	98
4.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS PRUEBAS DE HIPÓTESIS .....	156
4.4.1 Pruebas de hipótesis a partir del análisis de datos .....	156
4.4.1.1 Tabla de contingencia XI.....	156
CAPÍTULO V CONCLUSIONES.....	174
CAPÍTULO VI RECOMENDACIONES .....	192
BIBLIOGRAFÍA.....	207
ANEXOS.....	211

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Administración de recursos humanos, etapas antes de emprender una acción.....	12
Ilustración 2 Organigrama de la Empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A.....	19
Ilustración 3 Conceptos de administración por diversos autores.....	22
Ilustración 4 Proceso administrativo .....	24
Ilustración 5. Socios de la organización.....	34
Ilustración 6. La gestión del RRHH con base en competencias .....	39
Ilustración 7. Competencias según su clasificación.....	46
Ilustración 8. Modelo de <i>iceberg</i> .....	56
Ilustración 9. Esquema para el desarrollo de la entrevista de evaluación (adaptado de Puchol, 1993).....	58
Ilustración 10. Informe individual.....	64
Ilustración 11. Informe grupal.....	65
Ilustración 12. Cuadro de operacionalización de variables .....	79
Ilustración 13. Perfil de puesto: ejecutivo de ventas .....	82
Ilustración 14. Perfil de puesto: tráfico internacional.....	83
Ilustración 15. Perfil de puesto: asistente de operaciones .....	84
Ilustración 16. Perfil de puesto: agente de logística.....	85
Ilustración 17. Perfil de puesto: directora de operaciones .....	86
Ilustración 18. Perfil de puesto: pedimentador.....	86
Ilustración 19. Perfil de puesto: <i>in plant</i> .....	87
Ilustración 20. Perfil de puesto: coordinador de transporte .....	87
Ilustración 21. Perfil de puesto: tramitador .....	88
Ilustración 22. Perfil de puesto: asesor técnico.....	88
Ilustración 23. Perfil de puesto: contador.....	89
Ilustración 24. Perfil de puesto: asistente de contabilidad 1 .....	89
Ilustración 25. Perfil de puesto: facturador .....	90
Ilustración 26. Perfil de puesto: recepcionista.....	90

Ilustración 27. Perfil de puesto: mensajero .....	91
Ilustración 28. Perfil de puesto: encargados de limpieza .....	91
Ilustración 29. Ejemplo de un test de indicadores tipo eneagrámico .....	194
Ilustración 30. Calificación y definición de la personalidad .....	195
Ilustración 31. Guía para desarrollar el plan de capacitación y desarrollo del capital humano .....	200
Ilustración 32. Nuevo organigrama .....	204
Ilustración 33. Competencias conductuales .....	205
Ilustración 34. Perfil motivacional requerido por el puesto .....	206

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I. Información general del colaborador.....	98
Tabla II. Relación con el jefe.....	108
Tabla III. Capacitación y desarrollo.....	113
Tabla IV. Comunicación.....	118
Tabla V. Motivación.....	123
Tabla VI. Satisfacción del empleado con la empresa.....	128
Tabla VII. Grado de acuerdo o desacuerdo sobre las habilidades y competencia del jefe o superior inmediato. ....	134
Tabla VIII. Satisfacción del empleado con la empresa (parte VII. preguntas 1 y 3.1) .....	140
Tabla IX. Calificación con respecto al área de recursos humanos dentro de la empresa.....	145
Tabla X. Análisis de probabilístico.....	150
Tabla XI. Tabla de contingencia (comunicación).....	156
Tabla XII. Tabla de contingencia (Comunicación).....	159
Tabla XIII. Tabla de contingencia (comunicación).....	162
Tabla XIV. Tabla de contingencia (comunicación).....	165
Tabla XV. Tabla de contingencia (comunicación).....	168
Tabla XVI. Tabla de contingencia (comunicación).....	171

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico I. Proporción según género .....	101
Gráfico II. Información general del colaborador .....	102
Gráfico III. Tiempo laborado en la empresa .....	103
Gráfico IV. Género .....	104
Gráfico V. Proporción de edad por clase .....	105
Gráfico VI. Edad promedio por clase .....	106
Gráfico VII. Proporción de antigüedad por clase .....	107
Gráfico VIII. Relación con la jefatura .....	111
Gráfico IX. Competencias .....	112
Gráfico X. Capacitación y desarrollo (actitudes) .....	116
Gráfico XI. Capacitación y desarrollo .....	117
Gráfico XII. Comunicación .....	121
Gráfico XIII. Competencias (comunicación) .....	122
Gráfico XIV. Motivación (actitudes) .....	126
Gráfico XV. Competencias (motivación) .....	127
Gráfico XVI. Satisfacción del colaborador con la empresa (superior inmediato) .....	132
Gráfico XVII. Competencias (satisfacción empresa y jefe inmediato) .....	133
Gráfico XVIII. Satisfacción del empleado con la empresa (pregunta 7) .....	138
Gráfico XIX. Satisfacción del empleado con la empresa (actitudes) .....	139
Gráfico XX. Satisfacción del colaborador con la empresa (parte VII. preguntas 1 y 3.1) .....	143
Gráfico XXI. Competencias (parte VII. preguntas 1 y 3.1) .....	144
Gráfico XXII. Satisfacción con el departamento de recursos humanos .....	148
Gráfico XXIII. Competencias (departamento de recursos humanos) .....	149

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I. Encuesta de clima organizacional .....	211
Anexo II. Entrevista realizada a las jefaturas .....	217
Anexo III. Carta solicitando autorización para realizar la investigación y poder visitar la empresa durante la investigación .....	219
Anexo IV. Carta con la autorización de la empresa .....	220

## INTRODUCCIÓN

Un buen proceso de reclutamiento por competencias garantiza captar talento humano de calidad, pues cuando la organización no cuenta con el personal apropiado para el desarrollo de sus procedimientos y procesos, surge un sinnúmero de situaciones que ocasionan reprocesos a nivel organizacional.

Además, una mala selección implica que la empresa pierda el tiempo y dinero invertidos y la elección de personas con un carácter no adecuado, quienes ocasionan conflictos alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual afecta el desempeño laboral general. Por lo anterior, es necesaria una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor personal posible para el éxito de la organización.

Un buen proceso de reclutamiento constituye la mejor manera de conseguir el objetivo de contar con el capital humano idóneo, ya que al momento de pensar en incorporar a alguien, se debe meditar en términos de inversión en talento humano: cómo los resultados de esta persona pueden aportar valor a la empresa; quien de no haber sido bien reclutada, en vez de beneficiar podría perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El desarrollo de esta investigación le permite a la investigadora determinar lo importante que es para las empresas tener un sistema de gestión por competencias que les posibilite llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de calidad para

obtener mayores resultados a nivel operativo y organizacional al contar con el capital humano idóneo.

Para una mayor comprensión del lector, el desarrollo de la investigación se estructura en seis capítulos, a saber:

Capítulo I: se formula el problema y propósitos del estudio; además se indican los antecedentes del problema, su justificación, así como su delimitación; y se plantean los objetivos, alcances y limitaciones. A partir de estos aspectos se fundamenta la recopilación de la información requerida para analizar el proceso de reclutamiento de personal.

Capítulo II: denominado “Marco teórico”, en el cual se mencionan los aspectos teóricos de la investigación y de la compañía Multimodal Operador Logístico S.A., como su historia, el organigrama institucional, los objetivos, la misión, la visión, los valores y demás características que ubiquen al lector en el contexto.

Capítulo III: titulado “Marco metodológico”, en este se encuentra el tipo de investigación, los sujetos y fuentes de investigación, las técnicas e instrumentos para recolectar datos e información y las variables.

Capítulo IV: denominado “Análisis de datos”, en el cual se aplican los instrumentos seleccionados de recolección; es decir, la encuesta de clima organizacional y entrevistas a las jefaturas. Adicionalmente se procede con el análisis

de datos de las encuestas con los siguientes instrumentos estadísticos: escala Likert y de tablas de contingencia.

Capítulo V: se refiere a las “Conclusiones”, donde se plasman los resultados de los análisis de datos obtenidos de los instrumentos señalados en el capítulo anterior.

Capítulo VI: titulado “Recomendaciones”, en el cual a partir del resultado del análisis de datos, se emiten las oportunidades de mejora basadas en los criterios técnicos y profesionales sobre acciones que debe efectuar la empresa investigada para lograr la mejora deseada en la gestión.

# CAPÍTULO I

## MARCO CONTEXTUAL

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1.1 Antecedentes generales del análisis por competencias dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A.

Todas las organizaciones -independientemente de su estructura, tamaño y finalidad- tienen la difícil labor de obtener la mejor utilización de los recursos con los que cuentan, entre estos los financieros, tecnológicos y materiales. Al respecto, el talento humano es el responsable de administrar los otros recursos disponibles en la empresa para lograr los objetivos establecidos.

El presente proyecto se realiza con el fin de determinar las mejoras en el proceso de reclutamiento del personal en la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., en cuanto a los factores de reclutamiento por competencias de las personas, que influyen en el desarrollo correcto de los puestos de trabajo, así como las funciones de cada uno de ellos dentro de la empresa y cada una de las áreas que la conforman.

Según Chiavenato (2000), “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.

La empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. es una organización de tipo familiar dentro del mercado costarricense, dedicada a proveer servicios logísticos a sus clientes, tales como: correduría aduanera, transporte internacional de carga -tanto de importación como de exportación bajo cualquier modalidad-, seguros de carga, transporte local en general, asesoría y asistencia técnica profesional necesaria para la implementación y ejecución de sus proyectos en las actividades de comercio internacional.

El esfuerzo de sus socios fundadores hace que la compañía mantenga vigencia y relevancia en el sector por 19 años; sin embargo, la empresa no tiene un equipo de alto desempeño que permita impulsar un crecimiento ordenado, equilibrado y adecuado para los planes que tienen sus socios y directores hacia el futuro cercano.

Durante el periodo del 2015 hasta hoy la empresa es afectada por una mala administración en el proceso de reclutamiento de personal, ya que la misma no tiene un departamento de recursos humanos completamente funcional, pues contrata los servicios de una persona por medio de *outsourcing* para que esta se encargue del proceso del reclutamiento, siendo aquí donde se identifica el problema que aqueja a la empresa en los últimos dos años porque la persona responsable de reclutar trabaja bajo las directrices de los socios y directivos que no cuentan con la capacitación ni la formación necesaria para realizar o dirigir un proceso de reclutamiento donde es preciso determinar la necesidad del puesto, el perfil, las técnicas y los medios correctos de cómo efectuar un proceso de reclutamiento.

El problema se extiende con el tiempo no solo en un área de la empresa, sino a todas, lo cual llega a causar dentro de la organización un mal servicio al cliente, alta rotación y falta de una cultura de alto desempeño en mandos medios, provocando que no se permee adecuadamente la estrategia de crecimiento de la compañía. Si la empresa tuviera definido un proceso adecuado de reclutamiento por competencias, no estaría enfrentando las consecuencias de un mal proceso de contratación de personal y se debe tomar en cuenta que cada día el mercado es más competitivo y demandante, las empresas buscan ser más productivas y para esto necesitan de tecnología, calidad, eficiencia y, lo más importante, tener al personal idóneo en el puesto apropiado.

Por esto, el capital humano cobra más relevancia en las organizaciones, razón por la que se vuelve más complejo, exhaustivo y se tiende a una mayor profesionalización del departamento de recursos humanos; las empresas deben trabajar en implementar procesos de reclutamiento y selección por competencias para obtener el talento humano necesario para la organización.

El personal actual de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. es funcional, sin embargo, muchos de los logros recaen en los principales líderes de proceso, limitando así el potencial de crecimiento, pues a pesar de estar en un entorno de crecimiento, pueden maximizarse los resultados positivos obtenidos, abordando la oportunidad de mejora detectada con la aplicación de mecanismos más adecuados y eficientes en los procesos de reclutamiento del personal.

El funcionamiento eficiente de la empresa depende de que cada uno de los puestos existentes dentro de la organización estén ocupados por las personas mejor calificadas para desempeñarlos; no obstante, para cumplir este objetivo se debe implementar un proceso de reclutamiento de personal por competencias, el cual consiste en un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.

El proceso de reclutamiento es en esencia un sistema de información mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado las oportunidades de empleo que pretende llenar con el fin de ser eficaz. El reclutamiento debe atraer el mayor número de personas con las competencias requeridas para ser sometidas a las pruebas de selección establecidas, con el objetivo de encontrar el más calificado según los requisitos del puesto de trabajo.

### **1.1.2 Problematicación**

El enfoque de la investigación es el análisis por competencias que aplica la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. en el segundo trimestre del 2017. La organización puede presentar problemas relacionados con la aplicación no adecuada de un proceso de reclutamiento y selección por competencias deficiente.

La empresa no cuenta con un departamento de capital humano, dejando de lado lo importante que es en una organización. Por ejemplo, para trabajar con el capital humano es necesario entender el comportamiento de las personas y así llevar a cabo un proceso de reclutamiento de personal de una forma más eficaz; es necesario estudiar y

conocer los diversos sistemas y prácticas disponibles, cuando el objetivo es generar una fuerza de trabajo capacitada y motivada.

Las empresas necesitan que el talento humano cuente con una alta disposición al cambio, con pensamientos más abiertos a las opciones de mejora y posibilidades de crecimiento. Para esto se requiere una actitud más proactiva por parte del personal con el fin de poder identificar oportunidades de mejora antes que la competencia y anticiparse a los problemas o eventos que puedan alterar el funcionamiento de la empresa.

Dentro del ámbito de la administración de recursos humanos, el proceso de la gestión del talento humano es un punto estratégico para las organizaciones. En la actualidad se cree que el capital humano ya no es solo un activo cuyo coste hay que minimizar, sino que es un activo estratégico. Empresas eficaces usan un enfoque estratégico para administrar al capital humano y, de esta manera, obtener una ventaja competitiva sostenible.

La dirección de recursos humanos debe convertirse en apoyo importante en la construcción de ventaja competitiva sostenida para la empresa puesto que el éxito no radica en conservar el mejor capital humano, sino en emplear de forma más adecuada los recursos con relación a las empresas de la competencia, a través del diseño de políticas adecuadas y competentes.

¿Cuáles diferencias presenta un proceso de reclutamiento de personal definido por una administración de recursos humanos respecto al realizado por Multimodal Operador Logístico Internacional S.A.?

Cuando se habla de reclutamiento de personal, en general se piensa en las grandes empresas, pero toda organización requiere de una eficiente gestión del proceso de reclutamiento para que el capital humano cumpla con las necesidades de la organización. Muchas empresas pequeñas y medianas suelen hacer reclutamiento sin parámetros técnicos, por desconocimiento o por sugerencias, incluso las de tipo familiar lo hacen apegadas a juicios de valor no técnicos, otras prefieren recurrir a sistemas poco convencionales de reclutamiento, grupos externos, sin que conozcan los detalles internos de la organización.

Por tal razón el talento humano son todas las personas que interactúan dentro de la organización, desde los directivos, gerentes que toman las decisiones del rumbo que llevará la empresa hasta los empleados que forman parte de los distintos niveles jerárquicos; todos intentan alcanzar los objetivos de la organización.

Las organizaciones exitosas son aquellas que cumplen con un proceso de reclutamiento y selección de manera eficiente, utilizando los conocimientos, actitudes y valores de su gente. Se dice que toda persona que dirija una organización -ya sea grande o pequeña- debe tener claro cuáles son las tareas que se deben efectuar en cada uno de los puestos, el alcance de sus responsabilidades y el tipo de el perfil de la persona que debe ocuparlo. Por esto es vital establecer el proceso de reclutamiento y selección dentro

de la organización, donde las jefaturas estén involucradas del proceso que se debe seguir para asegurar que toda persona que ingrese a la empresa sea la adecuada para el puesto por cubrir, teniendo en cuenta el perfil del puesto.

¿Cómo influye el talento humano dentro de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A.?

El reclutamiento se convierte en el primer contacto entre el posible candidato y la empresa; por medio de esta etapa, la empresa debe tener la capacidad de interesar a los candidatos que necesita.

Se determina la necesidad de crear un departamento de capital humano para lograr que todas las empresas cuenten con un personal comprometido con los objetivos organizacionales e identificado con su puesto de trabajo; líderes altamente motivados, capaces de irradiar proactividad en cada ambiente, profesionales de alto nivel, trabajadores que respondan eficientemente a las exigencias de la globalización.

Antes de implementar cualquier tipo de estrategia para atraer y retener mejores profesionales, las empresas deben conocer en qué punto se encuentra la organización respecto a la gestión del proceso de reclutamiento de talento humano, ya que hoy las personas buscan no solo laborar para una empresa de prestigio, que dé estabilidad laboral y económica; también desean mantener un equilibrio entre sus carreras profesionales y la vida personal.

Esto hace que toda organización que quiera competir por captar talento humano eficiente cuente con los mejores procesos de reclutamiento y selección, con claras y modernas políticas de contratación y desarrollo del talento humano, que permitan alcanzar los objetivos empresariales que mantengan las aspiraciones del talento humano.

¿Cuáles recursos utiliza la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. para atraer y retener el talento humano requerido dentro de la organización?

Puede caerse en el error de creer que el reclutamiento de personal de una empresa es un factor menor dentro de la misma y que cualquier persona es fácilmente sustituible por otra, sin que esto cause incidencia durante mucho tiempo. Esto significa que si no existe un criterio técnico o no se sabe el impacto del talento humano en la consecución de objetivos productivos, cualquier miembro de la organización es capaz de contratar; no hay interés en quien pueda ocupar un puesto; y los empresarios, socios o gerentes no tienen claro la misión y visión empresarial. Este es el error de quienes no tienen idea de qué es y cómo se debe dirigir una empresa, lo cual ocurre con frecuencia en las compañías familiares.

En la realidad un mal reclutamiento y una selección incorrectamente planteada o realizada tienen consecuencias directas y medibles dentro de las organizaciones. Estas consecuencias se deben conocer con el propósito de apreciar la importancia que tiene una buena estrategia de reclutamiento para el buen funcionamiento de la empresa.

Por lo general, el personal no calificado para hacer el proceso de reclutamiento se basa en características que no se vinculan con el desempeño (edad, género, preparación académica), describe una lista de requisitos intrascendentes y no llega a efectuar evaluaciones profundas porque no está capacitado para hacerlas o no sabe cómo. Parte fundamental del éxito de una empresa es que el equipo de personas que trabajan para reclutar al personal esté calificado y capacitado para que el proceso sea exitoso.

Cuando se lleva a cabo un proceso de reclutamiento deficiente, se encuentran en el camino algunos obstáculos que no permiten que la persona contratada para un puesto determinado desarrolle en el tiempo estimado las funciones del puesto porque esto puede llevar tiempo en la curva de aprendizaje y ser poco productivo para la empresa, repercutiendo de forma generalizada dentro de la organización ya que incurre en temas de mal desempeño laboral, tales como repetición, costos, baja productividad y el no cumplimiento de los objetivos de la compañía.

¿Cuáles podrían ser las consecuencias de un mal proceso de reclutamiento de personal?

Crear una compañía y alto rendimiento depende de encontrar y contratar al personal correcto, consolidarlo, capacitarlo y recompensarlo por hacer importantes aportes. El papel que cumple la gestión del talento es liderar al capital humano para crear una cultura saludable que genere un alto desempeño.

El departamento de recursos humanos juega un papel de administrador cultural dentro de la organización, como un guía o mentor pues alguien dentro de la organización tiene que decir la verdad aun cuando esta sea difícil de aceptar.

Cuando la cultura de una organización está alineada a sus valores, atrae aquellos que se sientan identificados con la compañía, lo cual ayuda a la organización a motivar a sus empleados y lograr un alto nivel de compromiso.

¿Cómo obtener y mantener una cultura de alto desempeño?

### **1.1.3 Justificación**

La pertinencia de este tema es aportar mejoras al proceso de reclutamiento de personal de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., mediante la investigación y establecimiento de una metodología adecuada, que le permita a la Alta Dirección contar con una prospectiva clara a mediano plazo del proceso de reclutamiento de personal, para alcanzar la eficacia y eficiencia de los recursos humanos que laboran en la empresa.

Por esta razón, la empresa busca verificar si los procesos de reclutamiento de personal corresponden a las normativas que deben caracterizar a un departamento de recursos humanos. Se plantea la necesidad de hacer mejoras para saber si se están ejecutando adecuadamente los procesos de reclutamiento de personal dentro de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A.

La importancia del tema que se investiga se fundamenta en que en la actualidad el reclutamiento de personal dentro de las organizaciones es fundamental porque el recurso humano de una empresa es el activo más valioso. Por esto, las organizaciones deben atraer candidatos potencialmente calificados que puedan desarrollar las actividades necesarias en un puesto específico.

Por medio del reclutamiento de personal las organizaciones pueden abastecerse de un gran número de candidatos. Si se da un gran valor al proceso de reclutamiento de personal, se garantiza un adecuado proceso de selección. Por el contrario, si un proceso de reclutamiento es deficiente, la empresa puede terminar con personal incompetente y no apto para desempeñar cierto trabajo, que en un futuro puede afectar el éxito de la organización.

La novedad del tema es que trata de una investigación sobre el mejoramiento del proceso de reclutamiento de personal de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., a través del análisis por competencias, siendo el primer trabajo de investigación dentro de la organización que se lleva a cabo enfocado en analizar las competencias del personal de la empresa, así como los candidatos que participen para un puesto vacante dentro de la compañía en los procesos de reclutamiento y selección, tomando en cuenta que el tema de reclutamiento de personal es un tópico que está en constante modernización. Por esta razón, la investigación trata de verificar si el proceso cumple con los procedimientos administrativos en materia de reclutamiento personal para el buen desenvolvimiento y el logro de los objetivos organizacionales.

Como lo menciona Werther (2008):

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía, mediante la planeación de los recursos humanos o (en la mayoría de los casos) a petición específica de los gerentes de línea. Para cumplir bien su responsabilidad, el reclutador debe considerar tanto las necesidades del puesto como el perfil de la persona que lo desempeñará. Siempre que lo juzgue necesario el reclutador debe solicitar información adicional, poniéndose en contacto con el gerente que solicita el nuevo empleado. El reclutador debe completar varias etapas antes de emprender la acción (p. 153).

**Ilustración 1 Administración de recursos humanos, etapas antes de emprender una acción**

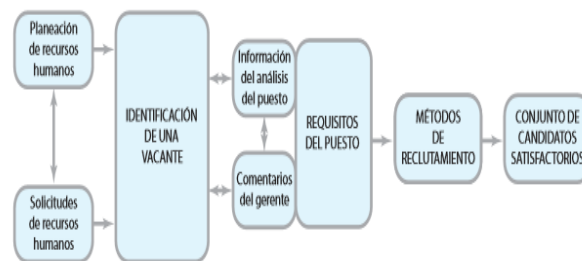


FIGURA 6-1 Proceso de identificación de talento

Fuente: Werther, 2008

El aporte que la investigación brinda a la organización es que la empresa enfrenta el reto de mantenerse competitiva en el mercado, para lograrlo debe alcanzar una mejora en el proceso de reclutamiento de personas con el fin de conseguir un mayor desempeño del proceso de reclutamiento y así obtener el personal idóneo para la empresa y con ello

evitar altos costos por rotación y mal clima laboral que lleguen a afectar el éxito de la misma.

De este modo, la investigación posibilita realizar mejoras en el proceso de reclutamiento de personal con lo cual la empresa puede resolver varias inconsistencias que han estado presentado durante dos años. Otro de los beneficios que se obtiene es plasmar la importancia de un proceso de reclutamiento eficiente en toda organización al ser el reclutamiento el inicio de obtener una organización eficiente y de prestigio.

Durante el desarrollo de la investigación se ponen práctica los conocimientos obtenidos durante todo el proceso académico para conseguir un aporte social y académico que les permita a las personas un mayor conocimiento sobre el tema y el problema planteado.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo influye el proceso de reclutamiento de personal en la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A.?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar el proceso de competencias en el reclutamiento de personal que aplica la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., en el II cuatrimestre del 2017.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Examinar los métodos que utiliza la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. para identificar la necesidad de nuevo personal.
2. Determinar los tipos de reclutamiento de personal aplicados por la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A.
3. Identificar cómo la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. elabora los perfiles de puesto.
4. Describir las fuentes de reclutamiento de personal que utiliza la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A.
5. Evaluar las competencias de los colaboradores de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A.
6. Elaborar recomendaciones que permitan mejorar el proceso de reclutamiento y selección por competencias en la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A.

## **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL QUE APLICA LA EMPRESA MULTIMODAL OPERADOR LOGÍSTICO INTERNACIONAL S.A.**

### **1.4.1 Alcance**

El presente trabajo de investigación tiene como alcance la elaboración de una serie de recomendaciones para la mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias en la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., que le permita atraer personal de calidad para que pueda cumplir con los objetivos propuestos por la empresa que conllevan esfuerzos y recursos necesarios para la organización, logrando un norte definido.

Se espera que dichas recomendaciones propuestas lleguen a ser una excelente herramienta para la captación del recurso humano de calidad y también posibiliten impactar positivamente los planes de mejora hacia el desempeño general esperado dentro de la organización.

### **1.4.2 Limitaciones**

- La investigación se limita al análisis por competencias dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal de la oficina de Costa Rica, pues la empresa cuenta con operaciones recientes en Nicaragua, la cual se excluye de la propuesta de la investigación.
- Algunos datos claves o métricas tales como índices de rotación del personal, información de compensaciones y retribuciones o cualquier otra información

sensible pueden ser omitidos dentro de la investigación debido a políticas de confidencialidad y protección de la información de la organización, sin que esto afecte la efectividad de la propuesta definida anteriormente.

- Una de las limitaciones es la reducción del personal que tuvo la empresa ya que el 6 de julio de 2017 la planilla pasó de 50 a 30 colaboradores, de los cuales solo a 27 se les aplica la encuesta, siendo esto un nivel de confianza del 95 %, con un nivel de error y significancia del 5 %.
- Se toma en cuenta que parte de las limitaciones de la investigación surge por la falta de un departamento de recursos humanos dentro de la organización por lo que esto puede ocasionar cierta dificultad para la obtención de la información, tales como perfiles de puestos, procedimientos de selección y su documentación.
- Una de las limitaciones dentro del proceso de investigación es no poder realizar consultas sobre el proceso de reclutamiento a la encargada del área, por solicitud expresa de los dueños de la empresa, quienes indican que cualquier consulta acerca de los temas vinculados al proceso de reclutamiento de la empresa deben ser tratados directamente con ellos, porque la persona encargada de dichas funciones dejó de laborar para empresa antes de que se iniciara la investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Este capítulo consta de dos apartados, en el primero se describe el marco situacional que se refiere a los aspectos relacionados con la organización en investigación, tales como su reseña histórica, funciones, misión, visión, valores, estructura organizacional, entre otros aspectos relevantes. En el segundo apartado, se describe el marco conceptual enfocado en exponer definiciones conceptuales de temas atinentes a la investigación.

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA MULTIMODAL OPERADOR LOGÍSTICO INTERNACIONAL S.A.**

Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. es una empresa de capital costarricense, con sede en el cantón de Belén de la provincia de Heredia, dedicada a proveer servicios logísticos a sus clientes, tales como: correduría aduanera, transporte internacional de carga -tanto de importación como de exportación bajo cualquier modalidad-, seguros de carga, transporte local en general, además de asesoría y asistencia técnica profesional necesarias para la implementación y ejecución de sus proyectos en las actividades de comercio internacional.

Funciona en general como un gestor en los trámites y procesos de las operaciones aduaneras de sus clientes. Posee sucursales operativas en los puertos de Limón y Caldera, también en el puesto fronterizo de Peñas Blancas; zonas donde transita el mayor intercambio comercial del país. Asimismo, cuenta con afiliaciones a

importantes organizaciones como IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo) y WCA (Asociación Mundial de Agentes), ambas por sus siglas en inglés.

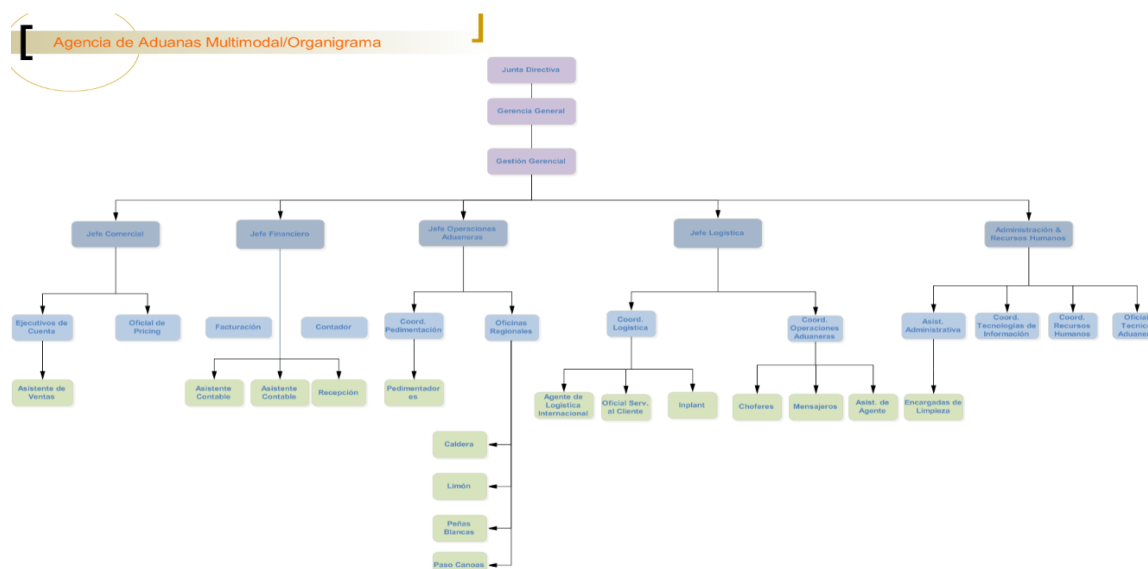
La empresa cuenta con 19 años vigencia y relevancia en el sector de aduanas y logística. Inicia en el año 1999 y desde entonces busca brindar un buen servicio a sus clientes.

La misión de Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. es: “Hacer nuestras las necesidades del cliente en cada embarque, despacho y servicio”, lo cual provoca que la empresa tenga buena reputación entre las empresas importadoras y exportadoras de Costa Rica, situación que le posibilita mantenerse durante estos 15 años en el mercado y crecer en el volumen de negocios y representación de cuentas de grandes y reconocidos clientes nacionales e internacionales.

Por otra parte, su visión es: “Ser líder de soluciones efectivas en el proceso de logística”. Como empresa enfocada en el buen servicio al cliente, ser ágil y oportuna con sus clientes en cuanto a materia de comercio internacional es fundamental.

Durante estos años la organización avanza de dos empleados en sus inicios de operación a contar actualmente con una planilla de 50 colaboradores, desarrollando operaciones en todo el territorio nacional y desde hace un año en Nicaragua. Su estructura organizacional actual se puede apreciar en la siguiente imagen.

## Ilustración 2 Organigrama de la Empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A.



Fuente: Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., Asunción, Heredia

Para los próximos tres años, la visión de los socios y directivos es lograr una mejora sustancial en el desempeño organizacional en las áreas críticas del negocio como es enfocarse en realizar procesos de reclutamiento y selección orientados en las necesidades de la empresa, tomando así una postura más agresiva en la búsqueda de resultados y en el desarrollo de una cultura organizacional basada en la calidad de los servicios, que le permita ser más competitiva en el mercado, siguiendo una metodología sistemática, ordenada y clara hacia el alcance de las metas futuras (Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., 2017).

### 2.1.2 Antecedentes del reclutamiento de personal

A lo largo de la historia surgen diferentes procesos que contribuyen con el proceso de reclutamiento y selección de personal a nivel mundial; si bien es cierto la creación de

nuevas empresas aumenta la competencia, con lo cual se inicia el reclutamiento y selección de personal.

En épocas antiguas el proceso de reclutamiento y de personal se lleva a cabo mediante la división de funciones, utilizando como criterios, por ejemplo, el género, la edad y las características físicas de las personas, con el objetivo de obtener el mejor desempeño. Sin embargo, el proceso de reclutamiento y el de capacitación de personal cambian en los últimos años porque las empresas son cada vez más exigentes. Estos cambios ocasionan la aparición de la administración, donde los recursos humanos es una de las ramas de esa disciplina que se encarga del complejo proceso que es el reclutamiento y selección de personal.

Los cambios sucedidos en los últimos años en las distintas áreas de la vida social generan la necesidad de lograr niveles altos de competitividad, lo cual influye en la búsqueda de ventajas (beneficios) competitivas que permitan capturar la mayor cantidad de personal calificado para alcanzar los objetivos y metas organizacionales, esto conduce a colocar al ser humano en el centro de todo proceso organizacional.

### **2.1.3 Histórico del proceso de reclutamiento de personal en Costa Rica**

El reclutamiento consiste en la investigación y la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización del número de personas que estas necesitan para la consecución de sus objetivos.

Tanto a nivel internacional como nacional se utilizan diversos procesos de reclutamiento y de selección de personal. En Costa Rica las actividades que realice una empresa dependen del componente humano; por tal razón, la calidad y la motivación con la que una empresa atraiga y mantenga al personal adecuado son la clave del éxito.

A nivel nacional las compañías se han vuelto más competitivas, razón por la cual el proceso de reclutamiento cada vez es más complejo y la selección de personal constituye un desafío para el Área de Recursos Humanos de cualquier empresa.

## **2.2 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

Antes de efectuar un análisis acerca del proceso de reclutamiento de personal, es necesario tratar diversos problemas de terminología pues se encuentran varias complicaciones semánticas debido a la dificultad de diferenciar el proceso de reclutamiento dentro de la administración de personal en las organizaciones.

### **2.2.1 Administración**

La administración es la ciencia social que tiene como objeto estudiar las organizaciones, así como la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento) de una empresa, con el fin de obtener al máximo beneficios sociales o económicos, según los fines que persigue cada una (Luna, 2015). Otras definiciones brindadas por diversos autores son las siguientes:

### Ilustración 3 Conceptos de administración por diversos autores

AUTOR	CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN
V. Clushkov	"Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación, recibe la información del objeto de dirección, procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".
J.D. Mooney	"Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a lo demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana", y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".
Koontz and O'Donnell	Consideran la administración como "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".
F. Tannenbaum	"El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ello comanda), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".
Henry Fayol	(Calificado por muchos como el verdadero padre de la administración moderna) dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Fuente: Luna, 2015

La administración es la gestión que desarrolla el talento humano para facilitar las tareas dentro de la organización con el propósito de cumplir las metas y objetivos tanto institucionales como personales. Normalmente va de la mano con la aplicación de técnicas y los principios del proceso administrativo, donde esta toma un papel muy importante para el desarrollo óptimo y eficaz dentro de las organizaciones.

#### 2.2.2 Historia de la administración

La administración nace en la época primitiva, cuando el hombre en la prehistoria intenta trabajar en conjunto y llevar a cabo actividades que requieren de una planeación

sencilla, pero que son tareas arduas como el cazar, recolectar alimentos, etc. o en actividades complejas como cuál es el mejor lugar para establecerse; en la medida que la tarea es más difícil, necesita una mejor organización (Luna, 2015).

### **2.2.3 Proceso administrativo**

De acuerdo con GestiPolis (2003):

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizaran debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que estos cumplan con el proceso administrativo (p. 47).

La siguiente figura presenta de forma básica el proceso administrativo, observándose la interrelación y la continuidad de las actividades.

#### Ilustración 4 Proceso administrativo



Fuente: GestioPolis, 2003

#### 2.2.4 Planeación y administración por objetivos

La planeación posibilita que las organizaciones tengan mejores estrategias al usar un enfoque sistemático que ayuda a fijar un curso concreto de acción, estableciendo principios que permiten orientarlas. Así la planeación es una función administrativa que facilita fijar objetivos, metas, políticas, procedimientos y programas para ejercer las acciones planeadas.

Por otra parte, la administración por objetivos “es un proceso por el cual los gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan como guía para su actividad” (Chiavenato, 2006, p. 195).

### **2.2.5 Administración de recursos humanos**

Con anterioridad no se le presta importancia al talento humano a pesar de ser el recurso más importante para que una empresa funcione, por lo cual no se le motiva ni se le orienta adecuadamente en el desempeño de su trabajo, fracasando en cuanto a la obtención de los objetivos de la organización.

Con posterioridad surge la necesidad de coordinar y direccionar los esfuerzos en la organización, naciendo con ello la administración de recursos humanos, la cual debe ir de la mano con la dirección general porque persigue el reto de asegurar, retener, promover y dirigir al personal con el propósito de cumplir por medio de estrategias con las metas trazadas por la misma organización, además el departamento de administración de recursos humanos es el mediador entre el personal y la dirección general.

Desde este punto de vista, la administración de recursos humanos se encarga del reclutamiento, selección, ubicación, orientación y motivación del personal adecuado; también de llevar un seguimiento por medio de la evaluación y la retroalimentación. Lo anterior quiere decir que esta es responsable de la selección del personal apropiado, comprendiendo sus conocimientos, experiencias, salud, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, motivación, intereses, entre otros para ubicarlo en el lugar correspondiente a sus habilidades y destrezas con el fin de que tenga un mejor desempeño; así mismo el orientarlo y motivarlo para que mantenga el nivel sin dejar de lado su interés personal.

### **2.2.5.1 Importancia de la administración de recursos humanos**

La importancia de la administración de recursos humanos surge de la necesidad de saber dirigir ese recurso humano valioso para una organización, a fines de unificar los esfuerzos individuales con estrategias prácticas y satisfactorias para llevar a cabo los objetivos de una organización.

La administración de recursos humanos maneja objetivos por los cuales se realizan algunas estrategias, los mismos deben estar de acuerdo con los objetivos y metas de la organización y son los siguientes:

- **Objetivos corporativos:** apoyo a los dirigentes de la organización en el cumplimiento de objetivos.
- **Objetivos funcionales:** la organización debe tener a la administración de recursos humanos apropiada para que esta pueda desempeñarse con eficiencia y eficacia.
- **Objetivos sociales:** que los recursos se utilicen para beneficio de la sociedad de la cual se debe estar al tanto de sus necesidades.
- **Objetivos personales:** apoyar al personal a cargo para lograr sus propósitos.

Estos objetivos le permiten a la administración de recursos humanos realizar el trabajo adecuado, en la forma apropiada, al brindar directrices con las cuales guiarse.

Para llevar a cabo estos objetivos, se debe tener en cuenta el elemento humano, al ser primordial en el funcionamiento de una organización, debido a que el personal está dispuesto a dar lo mejor de sí mismo, la organización avanza; de lo contrario no se tiene éxito.

También la administración de recursos humanos debe realizar ciertas actividades en su desarrollo tales como la administración general de los empleados, planear y organizar, reclutar y seleccionar personal, efectuar la inducción y la capacitación, motivar por medio de estrategias, evaluar el desempeño, coordinar y controlar, diseñar la estructura salarial, estudiar la tasa de deserción y retener empleados. A partir de todo lo anterior, la administración de recursos humanos no solo se encarga de seleccionar el personal, sino también de guiarlo durante todo su proceso en la empresa sin dejar de lado su interés personal.

Se puede observar el cambio de concepto que se tiene de administración de recursos humanos con el pasar del tiempo, puesto que antes se dirigía al personal de manera aislada, pensando solo en el proceso de selección, orientación y evaluación; en cambio actualmente se debe tener en cuenta el interés personal para que a medida que el capital humano va desarrollándolo, el departamento de forma muy estratégica enfoque los intereses individuales en uno solo, el cual lleve al mejor manejo y calidad de la organización.

Por medio de la administración de recursos humanos se obtiene la información de oferta y demanda en la sociedad puesto que allí es donde se logran saber las

experiencias de vida de la sociedad actual, igualmente el capital humano continúa siendo el recurso más vital para una organización puesto que sin este la misma no funcionaría o no se le podría llamar organización.

### **2.2.6 Reclutamiento**

Cuando surge una vacante en alguna organización, se busca llenar este lugar con la persona que cuente con las mejores aptitudes y actitudes que satisfagan las necesidades propias de la empresa. Con la certeza de haber convocado al mayor número posible de aspirantes -ya sea dentro o fuera de la empresa-, se puede continuar con el siguiente paso: seleccionar de todos los candidatos a la persona adecuada para el cargo. Chiavenato (2009) apunta:

(...) el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concurse en función de selección. El reclutamiento no es más que atraer, mayormente, una gran cantidad de candidatos posibles con capacidad de ocupar un puesto en la empresa solicitante (pp. 9-10).

## **2.2.7 Funciones del reclutamiento de personal**

La función del reclutamiento de personal es encargarse de buscar a la persona que le interese el trabajo y cuente con la experiencia requerida para ocupar un puesto.

### **2.2.7.1 Reclutamiento interno**

“El reclutamiento interno es cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de rellenarla mediante el reacomodo de sus empleados los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal)” (Chiavenato, 2007, p. 158).

### **2.2.7.2 Reclutamiento externo**

“Funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos traídos de mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales” (Chiavenato, 2007, p. 160).

### **2.2.7.3 Reclutamiento mixto**

Es la aplicación tanto del reclutamiento interno como el reclutamiento externo. Los métodos por utilizar dependen del encargado del proceso.

### **2.2.7.4 Técnicas de reclutamiento de personal**

Las técnicas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH más adecuadas. Se les denomina medios de reclutamiento porque son fundamentalmente canales de

comunicación.

Algunas de las técnicas principales son:

- Archivos de candidatos que se presentan de forma espontánea o en reclutamientos anteriores.
- Carteles o anuncios dentro de la empresa.
- Contacto con universidades.
- Durante conferencias o ferias de empleo.
- Reclutamiento en línea.
- Recomendaciones por parte de los colaboradores.

### **2.2.8 Selección de personal**

Es el proceso que consta de pasos específicos para decidir cuál es el solicitante que cubrirá el puesto vacante. Los pasos por seguir en el proceso de selección dependen de cada organización. En la actualidad todas las organizaciones cuentan con procesos de selección.

### **2.2.9 La gestión del talento humano por competencias**

La adecuada gestión del talento humano posibilita una mayor integración del personal con la organización. Las personas y la organización están involucradas en un continuo proceso de atracción mutua. Por tal razón, hablar de captar el mejor talento representa uno de los cambios más importantes para el área de gestión del talento humano por lo

que se está diseñando el modelo de reclutamiento y selección por competencias a partir del análisis del plan estratégico de las organizaciones.

La gestión del talento humano por competencias pretende generar una mayor motivación y un mayor aprovechamiento del talento efectivo y potencial de cada individuo, con lo cual se puede consolidar una organización más competitiva y mejor preparada para adaptarse a los requerimientos de un entorno en constante cambio. Richa (2010) menciona:

(...) se está produciendo un cambio cada vez mayor hacia el valor y la eficacia a través de las culturas. Aunque esta tendencia es evidente, sigue habiendo millones de directores de recursos humanos en el mundo que persiguen la eficiencia en lugar de la creación de valor. En los inicios del siglo xxi se necesita que el personal de RH asuma roles más estratégicos en sus compañías (p. 48).

### **2.2.10 Gestión del talento humano**

De acuerdo con Chiavenato (2002):

(...) el talento humano es un enfoque que tiende a ver a personalizar a los colaboradores como aquellos seres dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los cuales muchas veces las organizaciones dependen para para poder operar o producir sus bienes y servicios así como atender a los clientes brindando un servicio al cliente de excelencia para luego competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégico a su vez las

personas dependen de las organizaciones en las que laboran para lograr objetivos personales y profesionales (pp. 4-5, 7).

Actualmente las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica para que todo proceso productivo se realice con la participación conjunta de los diversos socios ya que cada uno contribuye con algunos de los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización.

También se puede decir que los proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicio y tecnologías; así como los accionistas e inversionistas aportan capital e inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos; los empleados generan conocimiento y habilidades para la toma de decisiones y elección de alternativas que hacen a la organización dinámica; los clientes y consumidores adquieren los bienes y servicios colocados en el mercado; y los socios de la organización aportan esperando obtener un retorno por su inversión. Las alianzas estratégicas forman medios a través de los cuales la organización se fortalece y consolida sus negocios ampliando sus fronteras.

El socio más importante de la organización es el colaborador porque está dentro de empresa dándole vida y dinamismo. Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y, sobre todo, del más significativo aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales ligadas a los objetivos generales. En consecuencia, las personas constituyen el capital intelectual de

la organización. Las organizaciones exitosas son aquellas que tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples colaboradores.

La gestión del talento humano se basa en algunos aspectos fundamentales citados por Chiavenato (2002):

1. Son seres humanos: están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no empleados pasivos, inactivos y estáticos.
3. Socios de la organización: invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. (p. 10).

### Ilustración 5. Socios de la organización

Grupos de interés de la organización	Aportan	Esperan recibir a cambio
Accionistas e inversionistas	Capital de riesgo, inversiones	Utilidades y dividendos, valor agregado
Empresarios	Trabajo, esfuerzo, conocimientos y competencias	Salarios, prestaciones, otras remuneraciones y beneficios
Proveedores	Materias primas, servicios, insumos básicos, tecnologías	Ganancias y nuevos negocios
Clientes y consumidores	Compras, adquisición y uso de los bienes y servicios	Calidad, precio, satisfacción, valor agregado

Figura 1.2 Los grupos de interés de la organización.<sup>4</sup>

Fuente: Chiavenato, 2002, p. 7

#### 2.2.10.1 Objetivo de la gestión del talento humano

Las personas constituyen el principal activo de las organizaciones, actualmente la filosofía general y la cultura organizacional están orientadas hacia este enfoque. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden prosperar y mantener la continuidad si optimizan el retorno de la inversión de todos los socios, en especial de los colaboradores.

Este tipo de pensamiento se centra en que las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de la organización dependiendo de la forma en la que son tratados. Es primordial que sean considerados como parte fundamental de la organización que busca la eficiencia.

Algunos de los objetivos que busca la gestión del talento humano son:

- Ayudar a la organización alcanzar sus objetivos y metas.
- Promover la competitividad dentro de la organización.
- Suministrar a la organización colaboradores capacitados y motivados.
- Permitir el crecimiento en la autorrealización y satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar un clima laboral sano.
- Gestionar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

#### **2.2.10.2 Modelo de gestión humana por competencias**

Villa, Garvı́, Garcı́a, Galindo, Merchán y Rojo (2004) señalan que es aplicado por las empresas con el propósito de competir de manera eficaz en el mercado en el que se desarrollan. El modelo por competencias cuenta con varias etapas que le posibilitan a las organizaciones conocer mejor su funcionamiento interno para obtener de forma más clara cómo se reflejan en el mundo empresarial.

A su vez, permite que se detecten, obtengan, incrementen y desarrollen las competencias que dan valor agregado a la organización, lo cual hace que se diferencie en el sector en el que compite dentro del mercado, cuando se propone el estilo de dirección donde prima el factor humano, en el que cada persona debe aportar sus mejores cualidades a la organización.

Hoy las nuevas tecnologías aumentan la competitividad en el proceso actual de los mercados. Por lo tanto, la implementación de la tecnología de punta es indispensable para lograr la productividad que exige el mercado. Se debe tomar cuenta que cualquier emprendimiento va a depender principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tengan las personas que participan dentro de una organización. Al respecto, Peguero (2013) comenta:

Actualmente la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas es en este punto donde la única ventaja competitiva para diferenciarse de una empresa a otra es la capacidad que tiene las personas dentro de la organización para adaptarse al cambio. Las personas logran el cambio mediante las capacitaciones continuas en el fortalecimiento de competencias.

El nuevo enfoque de los recursos humanos posibilita y contribuye a un mejor alcance de los objetivos estratégicos de las organizaciones. El modelo de gestión humana por competencias es un modelo integral que favorece la utilización óptima de los recursos humanos. Este modelo profundiza en el desarrollo y participación del capital humano, al ayudar a incrementar la excelencia en las competencias de cada uno de los individuos comprometidos con la empresa.

A partir del cambio generado por el modelo por competencias, la dirección estratégica de recursos humanos abandona el enfoque tradicional de tipo microanalítico, centrado en los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos

estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor.

La gestión por competencias incide tanto en la conducta y desempeño laboral como en las actitudes de los trabajadores y el compromiso organizacional. Para que esto suceda se debe buscar la eficiencia y la calidad; además la competencia y servicio cliente son los factores más relevantes de toda organización.

Al fijar los objetivos empresariales para alcanzarlos, se deben considerar los factores que influyen en los diferentes procesos de la gestión humana ya que se debe tener claro en qué dirección están orientados y las consecuencias dentro de la organización, para esto se debe tener claro que es necesario adecuar las estrategias a las condiciones particulares de cada organización, tomando en cuenta la situación económica y social, así como el sector en el que se desarrolla la actividad de la empresa.

Pero sin duda se requiere de sistemas de gestión avanzados capaces de conducir a la organización a través de un entorno -cada vez más cambiante- hacia la consecución de sus objetivos, aspecto que impulsa a buscar y desarrollar planteamientos estratégicos específicos que sean realmente útiles y sencillos de implementar.

Surge una nueva realidad empresarial basándose en el éxito del talento del personal, donde el departamento de recursos humanos no solo se encarga de mejorar

el clima laboral, ahora debe involucrarse en los planes operativos que funcionan por medio de los perfiles de cada trabajador.

Este nuevo proceso procura seleccionar, formar, valorar e incentivar a los colaboradores para que la organización cuente con personal más capacitado y comprometido. Para conseguirlo, las empresas adoptan el modelo de selección por competencias que consiste en la identificación de capacidades, habilidades y conocimientos de candidatos según un perfil que se realiza al cargo por evaluar. Su objetivo es escoger el candidato más adecuado para un cargo determinado, estudiando su potencial y su capacidad para adaptarse y llevar a cabo su trabajo.

Este proceso se efectúa con la intención de mejorar el área operacional y organizar los conceptos de tal forma que se manejen de manera coordinada entre las distintas funciones, al permitir además un manejo adecuado desde el punto de vista estratégico de toda la organización. Para Spencer (s.f.), las competencias son características subyacentes de un individuo, que están causalmente relacionadas con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo.

El perfil de competencias para cada uno de los cargos de la organización es una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Quien selecciona puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del cargo, sino también con una descripción concreta de las competencias requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el cargo.

Se deben poner en práctica los nuevos enfoques como lo es la gestión por competencias para que los mismos se conviertan en métodos suficientemente operativos e integrados con el fin de sustituir las viejas prácticas de los recursos humanos tradicionales porque la gestión por competencias puede brindar respuestas inmediatas y concretas a asuntos realmente relevantes como: la alineación del aporte del capital humano a las necesidades estratégicas de la organización, la administración eficiente de los activos intelectuales, la sustitución de los descriptores de puestos como eje de la gestión de los recursos humanos, asimismo realizando una evaluación de desempeño adecuada y brindando compensaciones justas con base en el valor agregado.

**Ilustración 6. La gestión del RRHH con base en competencias**



Fuente: Delgado, s.f., p. 2

Como se representa en el gráfico, “el modelo de competencias es el insumo fundamental que orienta la administración del recurso humano y la inversión de los activos de competencias en procesos claves para la empresa” (Delgado, s.f., pp. 2-3).

## 2.2.11 Competencias laborales

### 2.2.11.1 Definición

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) afirman que una competencia se refiere a:

(...) la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal. Es la capacidad de movilizar y aplicar correctamente en un entorno laboral determinado los recursos propios como habilidades, conocimientos, actitudes y recursos propios para producir un resultado definido (p. 4).

Alles (2000), citando a Spencer y Spencer, dice que “Una competencia laboral es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación”; y explica:

- Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.
- Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.
- Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

Además, siguiendo a Spencer y Spencer, concluye que las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo” (Alles, 2000).

Se entiende competencia laboral como un conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para alcanzar un desempeño idóneo y eficiente.

En recursos humanos se habla comúnmente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales se pueden diferenciar las personas. Sin embargo, hoy es cada vez más común encontrar las descripciones de puestos o los requerimientos de los superiores en términos de competencias.

### **2.2.12 ¿Cómo identificar las competencias?**

Existen modelos de instrumentación de la competencia laboral, según el enfoque que se quiera dar al personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización.

- **Contenidos implicados en una competencia:** son aquellos contenidos necesarios para el desarrollo de las competencias.

- **Saber:** datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.
- **Saber hacer:** habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a los actos.
- **Saber ser:** normas, actitudes, intereses, valores que conducen a tener convicciones y asumir responsabilidades.

#### 2.2.12.1 Modelo funcional

El modelo funcional es una metodología comparativa donde se analizan el desempeño o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar como lo son las aptitudes, cualidades, valores y conocimientos derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo.

Es una técnica utilizada para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Las evidencias de qué modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados.

Por ejemplo, en la industria del vestido, una evidencia de producto es el ensamble de una pieza con dobleces, botones y que cumple con la calidad en el acabado; una evidencia de desempeño es la observación en el manejo de la máquina y del orden y limpieza que la operadora mantiene en su lugar de trabajo; una evidencia

de conocimiento es la identificación de las partes de la máquina de coser y sus funciones, y la explicación de cómo asegurar la calidad en su puesto de trabajo.

#### **2.2.12.2 Modelo conductista**

El modelo conductista se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Por lo general, se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización, sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se destacan en las organizaciones.

Restrepo, Ladino y Orozco (2008) citan algunas capacidades por demostrar en liderazgo: “a) Plantear objetivos claros; b) Estimular y dar dirección a equipos de trabajo; c) Tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) Identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otras” (p. 287).

Además explican: “El análisis conductista toma de base para la elaboración de las competencias a los gerentes y trabajadores más aptos” (Restrepo et al., 2008, p. 287).

### **2.2.12.3 Modelo constructivista o integrativo**

Las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Se reconoce lo que trae la persona desde su formación temprana. Este modelo da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Tal modelo posee aspectos funcionales, pero con énfasis en lo conductual (Restrepo et al., 2008, p. 287).

### **2.2.12.4 Clasificación de las competencias**

En el mercosur se habla de competencias sociales de empleabilidad y específicas y en cada uno de ellos los tipos de competencia varían de acuerdo con las características y aplicaciones del mismo; algunos las clasifican en forma psicosocial, otros en forma laboral. El modelo establecido en Guatemala ha tomado como referencia el modelo de Inglaterra en el cual únicamente se toman tres tipos de competencia a saber, competencias básicas, competencias genéricas y competencias específicas (Universidad Estatal a Distancia, s.f.).

- Competencias básicas: son una combinación de destrezas, conocimientos y actitudes adaptadas a los diversos contextos. Son todas las competencias que una persona precisa para su desarrollo personal, así como para ser ciudadanos activos e integrados en la sociedad. Hacen referencia a las

capacidades elementales que posee un individuo, las cuales le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como a nivel personal, para comunicarse, así como lógica para analizar y sintetizar hechos dentro de los principios, valores y códigos éticos y morales.

- Competencias transversales o genéricas: capacidades requeridas en varias áreas, subáreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad. Se relacionan con la capacidad de trabajar en equipo, planear, programar, administrar y utilizar distintos recursos tecnológicos, humanos, entre otros. Las competencias transversales son aquellas características que el trabajador posee y le permiten desenvolverse en un entorno organizativo, más allá de los conocimientos técnicos.

Las competencias transversales son aquellas que diferencian entre un gran trabajador y un trabajador excelente cuando ambos cuentan con formación técnica idéntica.

- Competencias técnicas: son aquellas correspondientes a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general, las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto. Su definición es, entonces, variable de acuerdo con el segmento tecnológico de la organización.

**Ilustración 7. Competencias según su clasificación**



Fuente: Presentación del curso Selección por Competencia en la UNED, 2017

### 2.2.13 Modelo propuesto de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivos

Este modelo contribuye, junto con la capacitación, a lograr que todo el personal de la empresa tenga las competencias que necesita para cumplir con sus metas, roles y responsabilidades en la forma requerida para desarrollar las estrategias de la organización. Este modelo se fundamenta en el levantamiento de las competencias, las cuales se definen y se evalúan para el desarrollo de la administración por procesos y la consecución de los objetivos organizacionales.

De este modo se enfoca en la integración de tres componentes básicos: direccionamiento estratégico, administración por procesos y gestión del talento humano, lo cual hace coherente el planeamiento con el trabajo por procesos ejecutado por colaboradores competentes.

### 2.2.13.1 Clasificación de competencias para el desarrollo de modelos directivos

El desarrollo del modelo consiste en la agrupación de las competencias según la naturaleza, permitiendo no solo la evaluación de las competencias ya existentes en las diferentes áreas y actividades que se realizan, sino también la descripción de los nuevos roles por ejecutar. Por lo anterior, se clasifican en tres:

- **Competencias de direccionamiento:** liderazgo, poder de decisión gerenciamiento estratégico, comunicación gerencial. Hacen referencia a las habilidades, características y competencias necesarias para la puesta en marcha de los lineamientos y objetivos organizacionales, la ejecución del plan estratégico según la misión, visión y estructura organizacional.
- **Competencias técnicas y profesionales:** planeación y control, análisis de la información, rapidez oportunidad y respuesta, iniciativa y creatividad, conocimientos técnicos, capacidad crítica, clasificación de la información, comunicación oral y escrita, seguimiento de instrucciones. Hacen referencia a las habilidades, características y conocimientos específicos requeridos para desempeñarse de forma adecuada y eficiente en una determinada ocupación o tarea.
- **Competencias humanas y de interacción:** capacidad para la resolución de conflictos, responsabilidad, confianza tolerancia, capacidad de negociación efectiva, relaciones interpersonales, proactividad, habilidades generales y forma de conciencia, producto de integración de conceptos, destrezas y actitudes, que dotan al ser humano de una capacidad de entendimiento, acción y transformación de sus relaciones con el mundo. Son aquellas que

permiten al individuo interactuar adecuadamente con otras personas tanto dentro como fuera de la empresa, empleado adecuadamente la comunicación y las relaciones interpersonales.

Todo lo anterior hace referencia de al reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivos (Restrepo et al., 2008, p. 288).

#### **2.2.14 Beneficios de las competencias laborales**

Las empresas enfrentan crecientes desafíos competitivos ligados a los mayores requerimientos de calidad en temas como el servicio al cliente y la necesidad de mejorar sus gestiones y procesos productivos. Actualmente disponer de una organización y personas competentes es un factor crítico para el éxito de toda empresa.

Para los trabajadores, el enfoque de competencias laborales les permite tener una mayor participación en las operaciones de la organización generando como resultado un mayor nivel de compromiso, participación y lealtad hacia la misma. Para poder llevar a cabo una actividad laboral, una persona debe tener conocimientos teóricos, habilidades y destrezas. Con el procedimiento actual el título que la persona posea es el indicador de su conocimiento, sin embargo, cuando se trabaja por competencias esto no es suficiente.

Las empresas se benefician porque al gestionar el recurso humano por competencias laborales se aseguran de que el cumplimiento de las políticas y las acciones que se tomen se orientan al logro de los objetivos de la organización y a la

búsqueda de la mejora continua a través de capacitación de competencias laborales, ya que esto facilita detectar las necesidades de capacitación en los colaboradores de forma efectiva.

Todo proceso de capacitación hace que la organización cuente con mano de obra calificada y competente en sus áreas de experiencia y así ofrezca mayores y mejores oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa. Esto le facilita a la empresa fomentar una mejora en el clima organizacional.

### **2.2.15 Captación del recurso humano competente**

La captación del talento humano puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de candidatos potencialmente calificados, de tal manera que la organización pueda seleccionar aquellos más adecuados para cubrir sus necesidades de trabajo. Captar no significa la selección directa del trabajador. “Se puede captar cincuenta aspirantes, pero solo seleccionar uno” (Yulymar, Piña, Ramírez, Rodríguez y Villalta, 2009). Seleccionar es captar al personal indicado, para el puesto adecuado, en el momento apropiado.

#### **2.2.15.1 Proceso de captación**

El proceso de captación inicia cuando existe el puesto vacante, ya sea de nueva creación, o bien, resultado de alguna promoción interna y termina cuando se reciben los antecedentes de los futuros candidatos a llenar la vacante de la organización.

**Reclutamiento de personal:** la gestión de competencias conlleva a un cambio de mentalidad y de dirección en el proceso de reclutamiento tradicional. Aunque los medios utilizados son los mismos, se pone más énfasis en la misión de la empresa y las competencias requeridas para la posición, así como en el perfil de colaborador que la organización necesita.

**Selección de personal:** la correcta selección debe contemplar todos los aspectos plasmados en el perfil con el fin de evaluar y entrevistar por competencias. Los resultados deben reflejar cuál de los candidatos se adecua más a la posición según las capacidades de desempeño requerida, lo cual permite crear una brecha entre lo necesario y lo real más corta.

**Evaluación de competencias:** puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo; es uno de los aspectos novedosos de esta gestión.

#### **2.2.16 Proceso de selección de talento humano**

El proceso de selección tiene como objetivo garantizar el ingreso del personal idóneo a la empresa, el cual presenta un conjunto de técnicas como principal estrategia para la determinación de las competencias de los aspirantes, con el propósito de seleccionar a la persona con mayores probabilidades de ajuste al cargo y a la organización.

Este proceso facilita valorar las competencias, aptitudes y actitudes de naturaleza técnica, metodológica, participativa y social de las candidaturas, así como sus conocimientos específicos. Su principal objetivo es elegir personas con talento, lo cual se puede representar como la conjunción de tres elementos: conocimientos, competencias y motivación. Cuenta con tres fases

**Fase de preselección:** se enfoca en la aplicación de tres técnicas: análisis de hojas de vida, entrevista para la identificación de competencias organizacionales y verificación de referencias.

- **Análisis y evaluación de hojas de vida:** las hojas de vida deben ser analizadas por el líder del equipo de desarrollo humano para verificar cuáles aspirantes, según los requerimientos, cumplen con el perfil del cargo. Cuando una hoja de vida no cumpla con algunos de estos requisitos será descartada. Aquellas hojas de vida que cumplan con los requisitos continuarán en el proceso.
- **Verificación de datos y referencias:** verificación de datos académicos, referencias y datos laborales, y referencias personales.
- **Entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales:** se centra sobre hechos concretos narrados por el entrevistado con el fin de encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Consiste en preguntas que indagan competencias,

conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales (Restrepo et al., 2008, p. 289).

Para cada competencia organizacional se definen tres niveles de descripción de las conductas el entrevistador, se debe determinar el nivel de competencia en el entrevistado.

**Toma de decisión fase de preselección:** a cada aspirante se le asigna una calificación en la verificación de datos y de referencias y en la entrevista para la determinación y evaluación de las competencias organizacionales. Quienes obtengan mayor puntaje son los candidatos preseleccionados que participan en la fase de selección.

**Fase de selección:** esta fase tiene como objetivo fundamental la determinación de las competencias específicas requeridas para el desempeño de cada cargo.

Para su óptimo desarrollo, las competencias se dividen en tres grupos fundamentales: competencias de direccionamiento, competencias técnicas y profesionales y competencias humanas.

**Aplicación de pruebas psicométricas y psicotécnicas:**

**Pruebas psicométrica:** es la medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas,

verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

Consideran las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto. También determinan cuánto de las características evaluadas tiene el candidato. Miden capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia (IQ), comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes, etc. Los test se clasifican en cuatro grandes grupos:

**Test de inteligencia:** el rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas.

**Test de aptitudes:** evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto.

**Test de personalidad:** pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Se relacionan con las actitudes, que, a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en la persona de más difícil variación o modificación.

**Test proyectivos:** evalúan rasgos del carácter de la persona. Se basan en la presentación al sujeto de estímulos no estructurados produciéndose al realizarlo. Es una proyección del mundo interior de la persona.

**Pruebas psicotécnicas:** son pruebas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo.

### **2.2.17 Aplicación de técnicas para la identificación de competencias funcionales**

La evaluación de competencias y recolección de evidencias de desempeño en la etapa del proceso de selección se realizará a través de la técnica de observación conductual por medio de la aplicación de pruebas situacionales. Las pruebas situacionales o muestras (ejemplo) son ejercicios lo más parecidos posible a la realidad profesional.

La finalidad de esta técnica es observar los comportamientos puestos en práctica por una persona cuando está realizando un trabajo o tarea particular. Para ello se necesita contar con protocolos de observación mediante los cuales los evaluadores sistematizan la información recogida durante la observación.

Estas pueden realizarse en el lugar de trabajo (observación de comportamiento real) o fuera del entorno de trabajo, en una sala o habitación donde se simule la actividad por evaluar (observación del comportamiento análogo).

**Pruebas situacionales:** se incluyen todas aquellas técnicas y ejercicios que permiten simular total o parcialmente una situación, en la que los candidatos tienen que

poner de manifiesto las competencias que exige el desempeño eficaz de una actividad laboral concreta.

En la identificación de las competencias humanas necesarias para el desempeño de las funciones de los cargos, se emplea la técnica de análisis de casos escritos, con el fin de establecer el grado de cumplimiento de dichas competencias en cada uno de los aspirantes a determinado cargo.

Por su parte, en la identificación de las competencias de direccionamiento necesarias para el desarrollo y el desempeño adecuados, se puede aplicar la técnica de evaluación de competencias juego de roles, la cual tiene un componente significativo de improvisación, en la medida en que los personajes deben ir reaccionando a las situaciones según se presentan.

Y en la identificación de las competencias técnicas y profesionales (relativas al conocimiento del puesto, a la organización de la información, y a la preparación de informes o proyectos), se emplea la técnica de presentación oral y escrita (Restrepo et al., 2008).

#### **2.2.18 Entrevista basada en competencias**

El autor francés Claude Levy-Leoyer, profesor de psicología del trabajo, menciona:

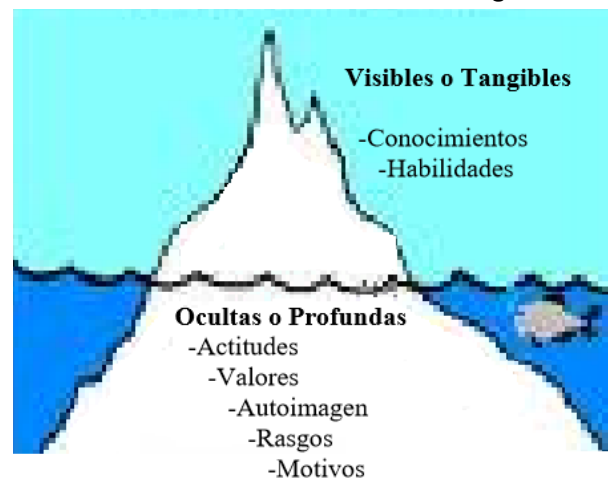
- Las competencias son: una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que los transforman en más eficaces

para una situación dada. Estos comportamientos son, observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación como en la entrevista. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas.

(...) el Modelo de Iceberg, donde gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos. Las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos. Por lo contrario las más difíciles como el concepto de sí mismo, las actitudes, los valores y el núcleo de la personalidad. Es decir, aquellas que son profundas y tangibles (SNEGRO, 2008, p. 5).

**Ilustración 8. Modelo de *iceberg***



Fuente: SNEGRO, 2008

### **2.2.18.1 Entrevistas de evaluación**

Las entrevistas permiten el acceso a información sobre las actuaciones del sujeto en su puesto de trabajo o acerca de sus actitudes ante el mismo. Las entrevistas se prestan también para que el trabajador reciba retroalimentación acerca del desarrollo logrado en relación con las competencias exigidas por el puesto de trabajo y para que se acuerden vías de cara a la mejora de las mismas.

En este caso, la entrevista de evaluación es un paso final dentro de un proceso que incluye la recogida de información por otras vías: observación, autoinformes, incidentes críticos, etc. Así, el evaluador llega a la entrevista conociendo cuál es el comportamiento del trabajador en su puesto y cuáles son los resultados del mismo.

La ejecución de la entrevista requiere un clima adecuado que facilite la comunicación entre el evaluador y el evaluado. Por lo general, las organizaciones que utilizan la entrevista lo hacen con una periodicidad anual. En la realización de la misma cabe contemplar un proceso que incluye actuaciones previas y posteriores a la entrevista en sí. En el cuadro se muestra un posible esquema para el desarrollo de la entrevista de evaluación:

**Ilustración 9. Esquema para el desarrollo de la entrevista de evaluación (adaptado de Puchol, 1993)**

**PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA**

- Determinación del día, lugar, hora y duración aproximada.
- Citación del evaluado.
- Consecución de un ambiente adecuado para el desarrollo de la entrevista.
- Recopilación por el evaluador de datos acerca de la competencia demostrada por el evaluado.

**ENTREVISTA**

- Recepción e introducción general del tema.
- Cumplimentación de ficha o registro donde quede constancia del contenido abordado:
  - El desarrollo alcanzado por el sujeto evaluado en cada una de las competencias que forma parte del perfil de exigencias del puesto.
  - Los comportamientos en los que se evidencian necesidades de mejora.
  - La consecución por parte del evaluado de los objetivos que se hubieran fijado en un momento anterior.
  - El establecimiento de un plan de desarrollo y mejora de las competencias individuales.
- Cierre de la entrevista.

**ACTUACIONES POSTERIORES A LA ENTREVISTA**

- Remisión de la entrevista a superiores inmediatos y desde éstos a la dirección general.
- Envío de información a responsables de formación, administración, etc. a efectos de las medidas que se pudieran adoptar.

Fuente: Presentación brindada por la Facultad de Educación UNED, en el curso de Selección por Competencias

### **2.2.18.2 Etapas de la entrevista**

Existen tres etapas que el entrevistador necesita conocer para ejecutar adecuadamente la entrevista basada en competencias:

- Antes de la entrevista: condiciones para una entrevista exitosa, el arte de preguntar, áreas que investigar.
- Durante la entrevista: actitudes del entrevistador, el arte de observar, técnicas para entrevistar.
- Después de la entrevista: evaluando la entrevista enfocada a competencias.

### 2.2.18.2.1 Antes de la entrevista

Se deben tomar en cuenta las siguientes condiciones para una entrevista exitosa enfocada a competencias:

- **Determinar objetivos.** Es necesario tener claro el propósito de la entrevista ya que esto dará la pauta de la información que debe obtenerse y de la dirección que debe dársele. Antes de realizar la entrevista es importante conocer el nivel del candidato, si es la primera entrevista para recaudar informes sobre la solicitud, o es la segunda, indagando y tomado en cuenta el motivo de su regreso, originando un reclutamiento y vinculación de calidad.
- **Preparación.** Consiste en tener y revisar toda la información que se tenga sobre el entrevistado, ejemplo: curriculum vitae, solicitud, etc.
- **Tener guía de entrevista:** Antes de iniciar una entrevista, es recomendable tener una guía de entrevista, que contenga los puntos claves del puesto y evaluar en base a competencias que demanda.
- **Seleccionar el escenario:** En términos generales, debe ser un lugar agradable, aislado de ruidos que interfieran la comunicación. Se recomienda que sea un espacio limpio, con buena ventilación, iluminación y mobiliario (escritorio y asientos) cómodos. Lo que complementa a este aspecto es la actitud que se tenga hacia el entrevistado.
- **Determinar la duración:** se debe de respetar los horarios de atención, para dar el servicio a la comunidad buscadora de empleo. Asimismo, el entrevistador debe tomar periodos de descanso entre una entrevista y otra, así como para llenar formatos utilizados dentro del área. La duración

aproximada de una entrevista es entre 30 minutos, finalizando hasta que se haya obtenido y proporcionado toda la información necesaria.

- **Evitar interrupciones:** cualquier aparato eléctrico, personas o sonidos. Todo aquello que perturbe la comunicación y se distorsione totalmente la comunicación.
- **Elaboración de reporte de evaluación de entrevista:** después de la entrevista es de vital importancia elaborar un reporte de evaluación de la misma (SNEGRO, 2008, pp. 6-7).

## **2.2.19 Después de la entrevista**

### **2.2.19.1 Evaluando la entrevista enfocada a competencias**

Después de haber efectuado la entrevista, se debe tomar una decisión, este es un proceso en el que se evalúa sistemáticamente cada una de las competencias, conocimientos técnicos y atributos de personalidad con los que cuenta cada postulante al puesto. Esto es esencialmente importante cuando se está tratando de distinguir entre varios candidatos que poseen diferentes fortalezas como áreas de oportunidad.

Elegir al mejor candidato. Se llega a la parte más sensible, difícil y final del proceso de selección por competencias. Vincular al postulante idóneo que cumpla con el perfil que demanda la empresa pública o privada, teniendo las habilidades, conocimientos, competencias laborales, experiencia necesaria y la actitud para determinado puesto. El resultado de la selección por competencias es la satisfacción de encontrar la mayor afinidad de la persona con el puesto y

la empresa demandante, logrando finalmente la calidad del servicio de reclutamiento y selección (SNEGRO, 2008, p. 18).

#### **2.2.19.2 Retroalimentación del proceso de selección**

La retroalimentación brinda una oportunidad de desarrollo a los profesionales. El candidato seleccionado y los candidatos internos no seleccionados tienen la posibilidad de conocer sus debilidades y fortalezas, facilitando así su mejoramiento al trabajar sobre sus debilidades.

#### **2.2.19.3 Retroalimentación a candidato seleccionado**

Una vez finalizado el proceso, se debe coordinar una reunión formal con el candidato seleccionado y el líder de equipo de desarrollo humano, durante la cual se le brinde retroalimentación sobre el proceso, las fortalezas encontradas frente al perfil del cargo, los aspectos por mejorar y las competencias que se deben desarrollar.

#### **2.2.19.4 Retroalimentación a los candidatos internos no seleccionados**

Una vez finalizado el proceso, se debe coordinar una reunión formal (dirigida por el líder de equipo de desarrollo humano) con cada candidato interno que se evalúa para el cargo y no es seleccionado, con el propósito de brindarle retroalimentación acerca de los aspectos por mejorar que inciden sobre la decisión. Esto les permite definir un plan de acción de mejoramiento que los prepare mejor para futuras oportunidades.

#### **2.2.19.5 Retroalimentación a candidatos externos no seleccionados**

Se envía un correo o carta de agradecimiento por su participación en el proceso.

#### **2.2.20 Fase de evaluación del proceso de selección**

Consiste en llevar a cabo una primera evaluación de desempeño del nuevo colaborador. El proceso abarca desde las principales responsabilidades del puesto y los compromisos especiales. Al inicio del periodo de evaluación, se brinda un seguimiento continuo de su cumplimiento hasta la evaluación final.

#### **2.2.21 Presentación de informe final de selección**

El informe final de selección es un documento resumen en el cual se especifica o se relata acerca de un candidato sobre las bases de un perfil acordado, que permanece a lo largo del tiempo para ser consultado en distintas ocasiones de manera confidencial. Debe contener como mínimo: datos personales, datos curriculares, datos laborales, datos psicotécnicos y psicométricos, evaluación global, descripción de competencias, conclusiones y recomendaciones.

Ahora bien, los informes tienen la finalidad de comunicar a otras personas los resultados obtenidos por uno o varios individuos en una situación donde el objetivo fundamental del evaluador es tomar una decisión que se adecue a las condiciones y a los intereses que se tienen (Cortada, 2000, citado por Talero, 2013). Estos intereses marcan una notable diferencia en el tipo de informe que se debe realizar y en la manera como se expresan los aspectos observados (Arocha, s.f.).

Para los psicólogos existen diferentes tipos de informes los cuales dependerán del contexto donde este se desenvuelva y los objetivos que este posea. Aquellos que laboren en áreas clínicas o relacionados con temas de salud, deberán considerar como objetivo fundamental describir el funcionamiento psíquico, mental y conductual del paciente con la finalidad de lograr un diagnóstico claro de lo que le ocurre la evaluación está orientada a indagar todos los elementos asociados a lo que refiere como motivo de consulta. Por otro lado, aquel profesional que se desenvuelva en ambientes organizacionales y de selección de personal, deberá considerar como objetivo fundamental el describir el comportamiento observado en los candidatos en términos de un perfil de características que han sido definidas como relevantes para la ejecución de ciertas labores asociadas a un cargo. En este contexto la evaluación tiene como objetivo fundamental seleccionar al mejor candidato para ocupar una vacante (Arocha, s.f., pp. 1-2).

Es precisamente en el ámbito organizacional y de selección de personal que deben laborar profesionales especialistas en la gestión del talento humano que deben llevar a cabo este tipo de informes. Ejemplo de ello se observa en las ilustraciones 9 y 10.

Ilustración 10. Informe individual



Fuente: Tomado de la información brindada por la Facultad de Educación de la UNED, en el curso de Selección por Competencias en el informe de Psico Consult C.A.

Ilustración 11. Informe grupal

**DATOS GENERALES**

NOMBRE DE LA EMPRESA:  
FECHA DE EVALUACION:  
CARGO: Consulta

**INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN**

- Número de Candidatos:** se evaluaron 6 candidatos propuestos por la empresa cliente.
- Instrumentos de Evaluación:** fueron utilizados 5 Instrumentos, dentro de los que se encuentran el Inventario Multidimensional, Prueba de Razonamiento Abstracto, Prueba de Codificación, Prueba de Razonamiento Verbal y una Entrevista por competencias.
- Resultados Generales:** se proponen 3 candidatos que sobresalieron en el grupo de evaluados, según un ranking general que combinó la información de todos los Instrumentos utilizados.

**RANKING GENERAL**

CANDIDATOS	C.V.S.		Exp.		R.I.		FLEX.		Exp. VERB.		CAP. A.		T. BP.		TOTAL
	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	
Peña, Eric	3	1,2	3	0,3	7	0,7	9	2,3	10	2	9	1,3	9	0,43	3,73
Dugarte, Victor	3	1,2	4	0,4	6	0,6	9	2,3	10	2	3	1,2	9	0,43	3,1
Pérez, Robert	10	1,3	10	1	3	0,3	10	2,3	7	1,4	4	0,6	4	0,2	3
Guerrero, Angélica	7	1,03	6	0,6	6	0,6	9	2,3	7	1,4	7	1,03	2	0,13	7,1
Guerrero, Rafael	7	1,03	3	0,3	3	0,3	9	2,3	4	0,2	6	0,9	6	0,2	6,9
Morales, Johana	7	1,03	7	0,7	6	0,6	6	1,3	4	0,2	7	1,03	6	0,2	6

**Legenda:**  
C.V.S. - Confianza y Seguridad      P - Puntaje  
Exp. - Experiencia en el Área      PP - Puntaje Ponderado  
R.I. - Relaciones Interpersonales  
FLEX. - Flexibilidad  
Exp. VERB. - Experiencia Verbal  
CAP. A. - Capacidad de Atención  
T. BP. - Trabajo Bajo Presión

**Datos de la organización, del cargo y fecha de la evaluación**

**Descripción de los instrumentos, número de candidatos y resultados generales**

**Ranking General: Análisis comparativo de los resultados de los candidatos a la luz de las competencias exigidas para el cargo**

**Recomendaciones acerca del proceso y toma de decisión respecto a los candidatos mas adecuados para la vacante.**

INFORME GRUPAL

---

**CONCLUSIONES**

La evaluación realizada en esta oportunidad a un grupo de aspirantes al cargo de "Consultor" no solo produjo, en primer lugar, del estudio de las implicaciones y requerimientos del cargo, así como de la información aportada por cada uno de los Instrumentos seleccionados. Para esto fue necesario definir el impacto de cada uno de las competencias evaluadas sobre el cargo en cuestión y con base en ello determinar un puntaje ponderado para cada uno.

En este sentido, el ranking general mostrado, tanto en la tabla como en el gráfico anterior, presenta el desempeño general de cada uno de los 6 candidatos considerando su puntaje ponderado total. De acuerdo a esto, los candidatos: Eric Peña, Víctor Dugarte y Robert Pérez, presentan en términos globales competencias más desarrolladas que el resto de sus compañeros, lo que incrementa la probabilidad obtengan desempeños más exitosos en el cargo "Consultor Jefe/aux" y razón por la cual se consideran Elegibles en primera instancia.

Fuente: Tomado de la información brindada por la Facultad de Educación de la UNED, en el curso de Selección por Competencias en el informe de Psico Consult C.A.

## **2.2 HIPÓTESIS**

El proceso de reclutamiento y selección del talento humano en la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. no es el adecuado, ya que la empresa cuenta con una alta rotación de personal. La falta de una cultura de alto desempeño en mandos medios provoca que no se permee adecuadamente la estrategia de crecimiento de la empresa, siendo la comunicación y la satisfacción relevantes en el desempeño actual de la organización.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el siguiente capítulo se desarrollan los siguientes puntos: finalidad de la investigación, alcance temporal, marco, condición, carácter, naturaleza, sujetos y fuentes de la investigación, y técnicas e instrumentos para recolectar datos.

#### **3.1 Tipo de investigación**

La investigación es tipo descriptivo, ya que conlleva la aplicación de un proceso teórico y de análisis dirigido a la solución de preguntas mediante la producción de nuevos conocimientos.

La estadística inferencial es una parte de la estadística que comprende los métodos y procedimientos que por medio de la inducción determinan propiedades de una población estadística, a partir de una parte de esta. Su objetivo es obtener conclusiones útiles para hacer deducciones sobre una totalidad, basándose en la información numérica de la muestra.

Se dedica a la generación de los modelos, inferencias y predicciones asociados a los fenómenos en cuestión, teniendo en cuenta la aleatoriedad de las observaciones. Se usa para modelar patrones en los datos y extraer inferencias acerca de la población bajo estudio. Estas inferencias pueden tomar la forma de respuestas a preguntas sí/no (prueba de hipótesis), estimaciones de unas características numéricas (estimación), pronósticos de futuras observaciones, descripciones de asociación (correlación) o modelamiento de relaciones entre

variables de Sam (análisis de regresión). Otras técnicas de modelamiento incluyen análisis de varianza, series de tiempo y minería de datos (Wikipedia, 2010).

### **3.1.1 Finalidad de la investigación**

La investigación se desarrolla de manera mixta, dado que genera conocimiento acerca del tema y se analiza la información obtenida que origina de forma práctica las recomendaciones sobre el análisis de competencias en el proceso de reclutamiento de personal en la organización.

### **3.1.2 Alcance temporal**

La investigación no es un estudio longitudinal, en el cual se revisa toda la evolución de la empresa en tiempo, sino transversal porque el análisis del proceso de reclutamiento de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. se cumple en un periodo de cuatro meses, durante el cual se examinan los métodos que utiliza de la empresa para identificar la necesidad de personal, se determinan los tipos de reclutamiento, se identifican las formas para la elaboración de los perfiles de puestos y se evalúan las fuentes de reclutamiento para elaborar una propuesta de mejora en el proceso de reclutamiento de la organización.

### **3.1.3 Marco**

El marco de esta investigación es micro porque se analiza específicamente el proceso de reclutamiento de personal de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., teniendo en cuenta que lo mega de la investigación es la empresa en su totalidad, la cual va a ser sujeta de análisis y lo macro es el área de recursos humanos, donde se deriva el proceso de reclutamiento de personal.

### **3.1.4 Condición**

La investigación es de campo debido a que se desarrolla en la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., directamente, mediante visitas con coordinación previa a la Dirección General.

### **3.1.5 Carácter**

La investigación es de carácter mixto, pues se busca recolectar la información necesaria que permita analizar el proceso de reclutamiento de personal de la empresa.

Se definen los conceptos de los dos caracteres en los que se basa la investigación según los autores Morán y Alvarado (2010):

Descriptiva: Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Exploratorio: Se efectúa cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado y del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes (p. 8).

### **3.1.6 Naturaleza**

Para la elaboración de la presente investigación, se emplea el enfoque es mixto, porque durante la recolección de información se analizan datos numéricos,

información de individuos y casos mediante la observación, además de opiniones y percepciones de los entrevistados.

## **3.2 SUJETOS Y FUENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 Sujetos**

Para el desarrollo de esta investigación, se consulta a los dos funcionarios implicados directamente en el proceso de reclutamiento de personal, a saber: director general y subdirector general, además de la asesora de recursos humanos de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A.

Estos son los principales actores que participan activamente del proceso, quienes se encargan de aprobar una nueva plaza o reemplazar una ya existente, analizar los perfiles de puestos y establecer el percentil salarial, así como manejar el acceso a datos históricos y expedientes de la compañía.

### **3.2.2 Fuentes de la investigación**

Fuentes primarias (directas): según los autores Morán y Alvarado (2010):

Constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura, y proporcionan datos de primera mano: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis, disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, películas, documentales, videocintas, foros y páginas de internet (p. 30).

La fuente primaria es aquella información resultante del proceso de investigación, es aquello que no existe en la actualidad. Con base en la definición, se toman como fuentes primarias para esta investigación las siguientes:

1. Entrevista aplicada a las jefaturas.
2. Encuestas de clima organizacional aplicadas a los colaboradores de la empresa.
3. Por medio de observación
4. Análisis de datos.

Fuentes secundarias: de acuerdo con Morán y Alvarado (2010), son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área del conocimiento en particular, donde se mencionan y comentan brevemente artículos, libros, etcétera.

Para esta investigación, los libros que se utilizan son:

- *Administración de recursos humanos* de Idalberto Chiavenato.
- *Administración de recursos humanos* de William B. Werther.

- *Introducción a la teoría general de la administración* de Idalberto Chiavenato.
- *Introducción a la administración* de Sergio Hernández y Rodríguez.

Considerando la definición de fuentes secundarias, para esta investigación se utilizan otras fuentes adicionales como:

- Revistas.
- Citas bibliográficas.
- Tesis universitarias.
- Páginas web.

De cada una de las fuentes mencionadas, se toman opiniones y técnicas sobre administración en recursos humanos, así como los factores que influyen.

### **3.3 TÉCNICAS DE INSTRUMENTO PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN**

#### **3.3.1 Definición de instrumentos**

Los instrumentos permiten medir las variables de la investigación y conocer los datos recolectados con la información necesaria para desarrollar la etapa de análisis de los datos.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), la recolección de datos requiere de los siguientes procesos:

Recolectar los datos implica actividades vinculadas entre sí:

a) Seleccionar un instrumento de medición de los disponibles en el estudio del comportamiento o desarrollar uno (el instrumento de recolección de los datos). Este instrumento debe ser válido y confiable, de lo contrario, no puede basarse en sus resultados.

b) Aplicar ese instrumento de medición. Es decir, obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para nuestro estudio (medir variables).

c) Preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente (a esta actividad se le denomina codificación de los datos) (pp. 285-287).

El tipo de investigación que se emplea se encuentra definido por la investigación mixta de tipo descriptivo e inferencial a partir de las pruebas de hipótesis y los instrumentos que se utilizan son la entrevista, la encuesta y el análisis de datos.

- La entrevista: es un proceso de comunicación que se realiza normalmente entre dos personas; en este proceso el entrevistado obtiene información del entrevistador de forma directa. Si se generalizara una entrevista, sería una conversación entre dos personas por el mero hecho de comunicarse, en cuya acción la una obtendría información de la otra y viceversa. En tal caso los roles de entrevistador y entrevistado irían cambiando a lo largo de la conversación. La entrevista no se considera una conversación normal, sino una conversación formal, con una intencionalidad, que lleva

implícitos unos objetivos englobados en una investigación (Peláez, Rodríguez, Ramírez, Pérez, Vázquez y González, s.f.).

- El análisis documental (de las entrevistas y encuestas) es un conjunto de operaciones encaminadas a representar un documento y su contenido bajo una forma diferente de su forma original, con la finalidad posibilitar su recuperación posterior e identificarlo.
- Tablas de contingencia: una tabla de contingencia es una de las formas más comunes de resumir datos categóricos. En general, el interés se centra en estudiar si existe alguna asociación entre una variable fila y otra variable columna y/o calcular la intensidad de dicha asociación. Sean X e Y dos variables categóricas con I y J categorías respectivamente. Un sujeto puede venir clasificado en una de las  $I \times J$  categorías, que es el número posible de categorías que existe. Cuando las casillas de la tabla contienen las frecuencias observadas, la tabla se denomina tabla de contingencia, término que fue introducido por Pearson en 1904. Una tabla de contingencia (o tabla de clasificación cruzada), con I filas y J columnas se denomina una tabla  $I \times J$  (Universidad Estatal de Distancia, 2017, p. 1).

### **3.4 TABLAS DE CONTINGENCIA O DE DOBLE ENTRADA**

Tablas de doble entrada: también llamadas tablas de contingencias, son aquellas tablas de datos referentes a dos variables, formadas en las cabeceras de las filas por las categorías o valores de una variable, en las de

las columnas por los de la otra, y en las casillas de la tabla por las frecuencias o número de elementos que reúnen a la vez las dos categorías o valores de las dos variables que se cruzan en cada casilla. Para la tabulación de un material agrupado de observaciones simultáneas de dos variables aleatorias, se necesita una tabla descrita como anteriormente se detalló. Las reglas para agrupar son las mismas que en el caso de una sola variable.

Este tipo de tablas brinda información estadística de dos eventos relacionados entre sí, es útil en casos en los cuales los experimentos son dependientes de otro experimento.

En una tabla de doble entrada, los datos se muestran en columnas y filas al igual que en las tablas. Sin embargo, en comparación con las tablas, cada columna tiene por lo menos un encabezado y cada fila tiene por lo menos un encabezado de fila. Los datos correspondientes aparecen en la intersección de los encabezados de la columna y la fila: esta sección corresponde al 'cuerpo'. (...)

Para entender la disposición de los elementos en una tabla de doble entrada, se debe imaginar una tabla de doble entrada como un bloque terminado. Los objetos que se colocan en el cuadrante inferior izquierdo de la tabla de doble entrada proporcionan los datos para los encabezados de fila, los objetos colocados en el cuadrante superior derecho brindan los datos para los encabezados de columna, y los objetos del cuadrante inferior derecho señalan los datos para el cuerpo de la tabla. No puede colocar ningún objeto en el cuadrante superior izquierdo. (...)

Importante: organizar los objetos en el orden en que desea que aparezcan en el bloque. Depende de si el documento contiene secciones o no, la disposición del cuerpo de la tabla de doble entrada corresponde siempre a la organización de los objetos del panel bloque.

Los objetos de tipo indicador no se pueden utilizar en los encabezados verticales u horizontales; solo se pueden emplear en el cuerpo de la tabla de doble entrada.

Puede utilizar más de un objeto en el cuerpo de la tabla de doble entrada.

Puede utilizar varios objetos en los encabezados verticales u horizontales.

Por ejemplo, podría utilizar los objetos Tipos de prestaciones y Prestaciones en un encabezado, de modo que tanto el tipo de prestaciones como las prestaciones se muestren en la tabla de doble entrada.

Los objetos no tienen que formar parte de la misma clase. Por ejemplo, podría utilizar los objetos Tipo de prestaciones y Centro de vacaciones para mostrar información por tipo de prestaciones por centro de vacaciones.

Así la tabla de doble entrada se utiliza si se están estudiando 2 fenómenos (...) (Murray, 2014).

En cuanto a la prueba de chi-cuadrado, es una prueba de hipótesis que compara la distribución observada de los datos con una distribución esperada de los datos. Existen varios tipos de pruebas de chi-cuadrado:

### **Prueba de chi-cuadrado de bondad de ajuste**

Utilice este análisis para probar qué tan bien una muestra de datos categóricos se ajusta a una distribución teórica.

Por ejemplo, usted puede comprobar si un dado es justo, lanzando el dado muchas veces y utilizando una prueba de chi-cuadrado de bondad de ajuste para determinar si los resultados siguen una distribución uniforme. En este caso, el estadístico chi-cuadrado cuantifica qué tanto varía la distribución observada de conteos con respecto a la distribución hipotética.

### **Pruebas de chi-cuadrado de asociación e independencia**

Los cálculos para estas pruebas son iguales, pero la pregunta que se está tratando de contestar puede ser diferente.

- Prueba de asociación: utilice una prueba de asociación para determinar si una variable está asociada a otra variable. Por ejemplo, determine si las ventas de diferentes colores de automóviles dependen de la ciudad donde se venden.
- Prueba de independencia: utilice una prueba de independencia para determinar si el valor observado de una variable depende del valor observado de otra variable. Por ejemplo, determine si el hecho de que una persona vote por un candidato no depende del sexo del elector.
- Prueba de independencia de Pearson: La prueba de independencia de Pearson permite determinar si existe una relación entre dos categorías o variables. Es necesario resaltar que esta comprobación (prueba) indica si existe o no una relación entre las categorías (variables), pero no el grado o el tipo de relación; es decir, no señala el porcentaje de influencia de una variable sobre la otra o la variable que causa la influencia.

- La muestra y las pruebas de hipótesis: se calculan a partir de un nivel de significancia o error tipo uno del 5 %, para un nivel de confianza del 95 %; y un margen de error de muestreo del 5 % (Sánchez, 2011; Sánchez, 2015).

Ilustración 12. Cuadro de operacionalización de variables

Objetivo específico	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental	Fuentes de Información
1. Examinar los métodos que utiliza la empresa Multimodal Operador Logístico para identificar la necesidad nuevo personal.	La necesidad de nuevo personal	El requerimiento de personal consiste en la solicitud que realiza una empresa para poder contratar profesionales de diferentes niveles y orientaciones. Con este requerimiento, la empresa hace saber qué tipo de empleo propone (práctica, tiempo completo, medio tiempo...), la duración de la contratación, el tipo de carrera profesional que se necesita para desempeñar el puesto (si necesario) y el tipo de cualidades que se necesita para poder realizarlo	Revisar y observar los respaldos documentales y procedimientos utilizados para identificar la necesidad de nuevo personal	Procedimientos y documentación existente	Entrevistas y Análisis documental
2. Determinar los tipos de reclutamiento de personal aplicado por la empresa Multimodal Operador Logístico.	Tipos de reclutamiento de personal	Interno: Considera posibles candidatos dentro de la empresa Externo: Considera posibles candidatos fuera de la empresa . Mixto: Considera posibles candidatos tanto externos como internos para una plaza	Llevar a cabo el cuestionario y revisar respaldos documentales y procedimiento utilizado por los responsables del proceso	Entrevistas con preguntas específicas y los procedimientos y documentación existente	Entrevistas y Análisis documental
3. Identificar como la empresa Multimodal Operador Logístico elabora los perfiles de puesto	Perfiles de Puesto	Método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.	Llevar a cabo el cuestionario y revisar respaldos documentales y procedimiento utilizado por los responsables del proceso.	Entrevista con preguntas específicas y los procedimientos y documentación existente.	Entrevistas y Análisis documental
4. Describir las fuentes de reclutamiento de personal que utiliza la empresa Multimodal Operador Logístico.	Fuentes de reclutamiento	Internas: Recomendaciones, boletines informativos, bolsas de trabajo internas. Externas: anuncios en medios, agencias de empleo, asociaciones profesionales, ferias de empleo.	Llevar a cabo el cuestionario y revisar respaldos documentales y procedimiento utilizado por los responsables del proceso	Entrevista con preguntas específicas y los procedimientos y documentación existente	Entrevistas y Análisis documental
5. Evaluar las competencias de los colaboradores de la empresa Multimodal Operador Logístico	Selección por competencias variables comunicación y satisfacción	Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación. Lyle M. Spencer, Jr., Doctor en Filosofía Signe M. Spencer	Llevar a cabo el cuestionario y revisar respaldos documentales y procedimiento utilizado por los responsables del proceso	Entrevista con preguntas específicas y los procedimientos y documentación existente	Entrevistas, Observación, Encuesta de clima organizacional y aplicación de los instrumentos estadísticos como
6. Elaborar recomendaciones que permita mejorar el proceso de reclutamiento y selección por competencias en la empresa Multimodal Operador Logístico.	VARIABLES analizadas durante la investigación comunicación y satisfacción	Se brindan las recomendaciones a través de los resultados obtenidos que brindaron conclusiones específicas para determinar las recomendaciones	Llevar a cabo recomendaciones de fácil aplicación para lograr una mejora en los procesos	Resultado de los instrumentos estadísticos utilizados	Tablas Likert, Tablas de contingencia pruebas de hipótesis junto con los instrumentos documentales.

Fuente: Elaboración propia, material de primera mano

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE DATOS**

#### **4.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. se desenvuelve en el área de aduanas, logística, transporte nacional e internacional, entre otros; por esta razón, los perfiles de puestos en el área comercial (ventas) y de operaciones de la empresa requieren de colaboradores con conocimientos específicos y competencias relacionadas al puesto, pero actualmente la empresa cuenta con perfiles básicos y no tan estructurados.

La empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. se encuentra en medio de un mercado bastante competitivo y con una dinámica de trabajo donde se requiere mucha disponibilidad por parte de los colaboradores para trabajar de forma constante y proactiva, porque en el área de aduanas se trabaja todos los días, incluyendo fines de semana muchas veces por temas de seguimientos de las cargas, y al ser una empresa con servicios internacionales, muchos de los trámites y procesos continúan aun fuera del horario de oficina.

Dentro de la investigación los jefes mencionan que no cuentan con un proceso estructurado de reclutamiento por falta de presupuesto, incluso esto les impide tener un departamento de recursos humanos, por tal motivo se enfrenta con varias limitantes u obstáculos como es no contar con plan de inducción para el

ingreso de los nuevos colaboradores y tampoco con talleres de capacitación continua.

Al no tener un presupuesto exclusivo para el desarrollo del capital humano, la empresa brinda al personal capacitaciones o inducciones impartidas la mayor parte del tiempo por algunos colaboradores. Estos talleres o capacitaciones dentro de la organización no cuentan con una estructura o planeación estructurada, son totalmente informales y se realizan en el momento que las jefaturas los creen necesarios.

Actualmente la empresa sufre atrasos constantes en los procesos de los servicios brindados, porque los colaboradores no los resuelven a tiempo.

A continuación se muestran algunos ejemplos de los perfiles de puestos de la empresa:

### Ilustración 13. Perfil de puesto: ejecutivo de ventas



MULTIMODAL  
OPERADOR LOGÍSTICO INTERNACIONAL

#### Perfil del Puesto - Ejecutivo de ventas

##### CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

##### Académicos

- Primaria
- Secundaria
- Carrera Técnica
- Bachiller** Especifique: Administración Mercadeo y Ventas
- Licenciatura Especifique: \_\_\_\_\_
- Otro Especifique: Conocimiento en el área de ventas y Comercio Internacional

##### Técnicos y / o Administrativos:

Internos	Externos
1. Inglés	1. Conocimiento del proceso aduanero
2. Access	2. Ventas
3. Office	3. Mercadeo
4. Outlook	

##### Inglés:

- Indispensable  **Deseable**  No requerido

##### Otros:

- Conocimiento en aduanas y Logística.
- Excelente trato y empatía con el cliente externo.



MULTIMODAL  
OPERADOR LOGÍSTICO INTERNACIONAL

**EXPERIENCIA LABORAL:** Señale las áreas que integran la trayectoria requerida para este puesto

Áreas	Años
Manejo de Proyectos y Administración	1
Manejo de Personal	0
Puestos similares	2

##### HABILIDADES:

Competencias Intelectuales	
Razonamiento lógico	Memoria
Razonamiento verbal	Capacidad de negociación
Visión	Pensamiento estratégico
Imaginación	Razonamiento numérico
Planificación	Capacidad de análisis

Competencias Personales	
Proactivo	Extroversión
Seguridad en si mismo	Exc. servicio al cliente
Capacidad de trabajo en equipo	Tolerancia a la frustración
Flexibilidad	Tenacidad

Fuente: Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., Asunción, Heredia

### Ilustración 14. Perfil de puesto: tráfico internacional

	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO	VERSIÓN
	TRANSPORTE INTERNACIONAL	01-2017

#### PERFIL DEL PUESTO

##### 1. FORMACIÓN ACADÉMICA:

- Estudiante avanzado de Bachillerato en Administración de Aduanas.
- Preferiblemente Bachiller en Administración de Aduanas

##### 2. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:

- Pedimentación (clasificación arancelaria, valor aduanero, origen y procedimientos aduaneros).
- Legislación aduanera
- Inglés avanzado

##### 3. COMPETENCIAS ESENCIALES:


- Organizado
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Relaciones interpersonales
- Administración del tiempo
- Enfocado a la tarea
- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad y Adapción al cambio

##### 4. EXPERIENCIA:

- 1 año de experiencia comprobada en posiciones similares.

Fuente: Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., Asunción, Heredia

Ilustración 15. Perfil de puesto: asistente de operaciones

		VERSIÓN
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO	
	ASISTENTE DE OPERACIONES 3	01-2015

## PERFIL DEL PUESTO

### 1. FORMACIÓN ACADÉMICA:

- Estudiante avanzado de Bachillerato en Administración de Aduanas.
- Preferiblemente Bachiller en Administración de Aduaneras



### 2. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:

- Pedimentación (clasificación arancelaria, valor aduanero, origen y procedimientos aduaneros).
- Legislación aduanera
- Inglés intermedio

### 3. COMPETENCIAS ESENCIALES:

- Organizado
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Relaciones interpersonales
- Administración del tiempo
- Enfocado a la tarea
- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo
- Flexibilidad y Adapción al cambio

### 4. EXPERIENCIA:

- 1 año de experiencia comprobada en posiciones similares.

Fuente: Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., Asunción, Heredia

### Ilustración 16. Perfil de puesto: agente de logística



#### Perfil del Puesto

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

#### Académicos

- Primaria
- Secundaria
- Carrera Técnica
- Bachiller**
  - Licenciatura Especifique: Administración Aduanera y Comercio Internacional
  - Maestría Especifique: Estudios avanzados ó Bachillerato Universitario
  - Otro Especifique: \_\_\_\_\_

#### Técnicos y / o Administrativos:

INTERNOS:

1. ~~Delima~~
2. ~~Multinet~~
- 3.

EXTERNOS:

1. Outlook
2. Manejo Windows, Word, Excel
3. Internet

Inglés:

- Indispensable  **Deseable**  No requerido



**EXPERIENCIA LABORAL:** Señale las áreas que integran la trayectoria requerida para este puesto

Áreas	Años
Manejo de Proyectos y Administración	0
Manejo de Personal	0
Conocimiento y experiencia en puestos similares	1

Competencias

Competencias Intelectuales	
Razonamiento lógico	Memoria
Razonamiento verbal	Capacidad de negociación
Visión	Pensamiento estratégico
Imaginación	Razonamiento numérico
Planificación	Capacidad de análisis

Competencias Personales	
Proactivo	Extroversión
Seguridad en si mismo	Exc. servicio al cliente
Capacidad de trabajo en equipo	Tolerancia a la frustración
Flexibilidad	Tenacidad

Fuente: Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., Asunción, Heredia

**Ilustración 17. Perfil de puesto: directora de operaciones**



**Perfil del Puesto**

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

**Académicos**

- Primaria
- Secundaria
- Carrera Técnica
- Profesional** Especifique: Administración Aduanera y Comercio Internacional
- Maestría Especifique: Licenciatura concluida
- Otro Especifique: \_\_\_\_\_

**Técnicos y / o Administrativos:**

INTERNOS:


1. Delimp
2. Multioel
3. Sistemas RJ (Solser)

EXTERNOS:

1. Outlook
2. Manejo Windows, Word, Excel
3. Internet

**Inglés:**

Indispensable  Deseable  No requerido



**EXPERIENCIA LABORAL:** Señale las áreas que integran la trayectoria requerida para este puesto

Áreas	Años
Manejo de Proyectos y Administración	0
Manejo de Personal	0
Conocimiento y experiencia en puestos similares	2

COMPETENCIAS

Competencias Intelectuales	
Capacidad de organización	Visión
Razonamiento verbal	Capacidad de persuasión
Capacidad de negociación	Capacidad de análisis
Capacidad de aprendizaje	Planificación
Administración de los recursos	Lógico

Competencias Personales	
Proactivo	Integridad
Extroversión	Iniciativa
Orientado al servicio al cliente	Seguridad en sí mismo
Manejo de conflictos	Tolerancia a la frustración

Fuente: Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., Asunción, Heredia

**Ilustración 18. Perfil de puesto: pedimentador**



**Perfil del Puesto**

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

**Académicos**

- Primaria
- Secundaria
- Carrera Técnica**
- Bachiller Especifique: Técnico Medio o Diplomado en Administración de Aduanas
- Licenciatura Especifique: \_\_\_\_\_
- Otro Especifique: \_\_\_\_\_

**Técnicos y / o Administrativos:**


Internos	Externos
1. Inglés (int.)	1. S.A.C.
2. Access	2. Sistemas B (Delimp)
3. Office	
4. Outlook	

**Inglés:**

Indispensable  Deseable  No requerido

**Otros:**

-Conocimiento en clasificación arancelaria



**EXPERIENCIA LABORAL:** Señale las áreas que integran la trayectoria requerida para este puesto

Áreas	Años
Manejo de Proyectos y Administración	0
Manejo de Personal	0
Puestos similares	1


HABILIDADES:

Competencias Intelectuales	
Lógico	Planificación
Capacidad de organización	Razonamiento numérico
Empatía	Capacidad de aprendizaje
Memoria	Capacidad de análisis

Competencias Personales	
Proactivo	Tenacidad
Integridad	Seguridad en sí mismo
Orientación de servicio al cliente	Capacidad de trabajo en equipo

Fuente: Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., Asunción, Heredia

### Ilustración 19. Perfil de puesto: *in plant*



**Perfil del Puesto**

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

**Académicos**

Primaria

Secundaria

**Carrera Técnica**

Bachiller      Especifique: Técnico Medio o Diplomado en Administración de Aduanas

Licenciatura      Especifique: \_\_\_\_\_

Otro      Especifique: \_\_\_\_\_

**Técnicos y / o Administrativos:**


Internos	Externos
1. Inglés (int.)	1. S.A.C
2. Access	2. Sistemas B3 (Delimp)
3. Office	
4. Outlook	

**Inglés:**

Indispensable     **Dezable**     No requerido

**Otros:**

-Conocimiento en clasificación arancelaria



**EXPERIENCIA LABORAL:** Señale las áreas que integran la trayectoria requerida para este puesto

Áreas	Años
Manejo de Proyectos y Administración	0
Manejo de Personal	0
Puestos similares	1

**HABILIDADES:**


Competencias Intelectuales	
Lógico	Planificación
Capacidad de organización	Razonamiento numérico
Empatía	Capacidad de aprendizaje
Memoria	Capacidad de análisis

Competencias Personales	
Proactivo	Tenacidad
Integridad	Seguridad en si mismo
Orientación de servicio al cliente	Capacidad de trabajo en equipo

Fuente: Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., Asunción, Heredia

### Ilustración 20. Perfil de puesto: coordinador de transporte



**Perfil del Puesto**

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

**Académicos**

Primaria

Secundaria

**Carrera Técnica**

Bachiller      Especifique: Técnico Medio o Diplomado en Administración de Aduanas

Licenciatura      Especifique: \_\_\_\_\_

Otro      Especifique: \_\_\_\_\_

**Técnicos y / o Administrativos:**


Internos	Externos
1. Inglés (int.)	1. S.A.C
2. Access	2. Sistemas B3 (Delimp)
3. Office	
4. Outlook	

**Inglés:**

Indispensable     **Dezable**     No requerido

**Otros:**

-Conocimiento en clasificación arancelaria



**EXPERIENCIA LABORAL:** Señale las áreas que integran la trayectoria requerida para este puesto

Áreas	Años
Manejo de Proyectos y Administración	0
Manejo de Personal	0
Puestos similares	1

**HABILIDADES:**


Competencias Intelectuales	
Lógico	Planificación
Capacidad de organización	Razonamiento numérico
Empatía	Capacidad de aprendizaje
Memoria	Capacidad de análisis

Competencias Personales	
Proactivo	Tenacidad
Integridad	Seguridad en si mismo
Orientación de servicio al cliente	Capacidad de trabajo en equipo

Fuente: Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., Asunción, Heredia

### Ilustración 21. Perfil de puesto: tramitador



**Perfil del Puesto**

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

**Académicos**

Primaria  
 Secundaria  
 **Carrera Técnica**  
 Bachiller  
 Licenciatura Especifique: Administración Aduanera y Comercio Interno.  
 Maestría Especifique:  
 Otro Especifique: \_\_\_\_\_

**Técnicos y / o Administrativos:**

INTERNOS:


1. Delimp
2. Multinet
- 3.

EXTERNOS:

1. Outlook
2. Manejo Windows, Word, Excel
3. Internet

**Inglés:**

Indispensable  **Deseable**  No requerido



**EXPERIENCIA LABORAL:** Señale las áreas que integran la trayectoria requerida para este puesto

Áreas	Años
Manejo de Proyectos y Administración	0
Manejo de Personal	0
Conocimiento y experiencia en puestos similares	1


Competencias

Competencias Intelectuales	
Razonamiento lógico	Memoria
Razonamiento verbal	Capacidad de negociación
Visión	Pensamiento estratégico
Imaginación	Razonamiento numérico
Planificación	Capacidad de análisis

Competencias Personales	
Proactivo	Extroversión
Seguridad en sí mismo	Exc. servicio al cliente
Capacidad de trabajo en equipo	Tolerancia a la frustración
Flexibilidad	Tenacidad

Fuente: Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., Asunción, Heredia

### Ilustración 22. Perfil de puesto: asesor técnico



**Perfil del Puesto**

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

**Académicos**

Primaria  
 Secundaria  
 Preparatoria  
 Carrera Técnica  
 Secretarial  
 **Profesional** Especifique: Administración de Aduanas y Comercio  
 Postgrado Especifique: Licenciatura  
 Otro Especifique: \_\_\_\_\_

**Técnicos y / o Administrativos:**

Internos	Externos
1. Inglés Intermedio	1. Legislación aduanera
2. Access	2. Clasificación arancelaria
3. Office	3. Mercadología
4. Outlook	4. Valoración aduanera
	5. Procedimientos y
	6. Comercio internacional

**Inglés:**

Indispensable  **Deseable**  No requerido

Otros:

- Legislación en general
- Procedimientos aduaneros



**EXPERIENCIA LABORAL:** Señale las áreas que integran la trayectoria requerida para este puesto

Áreas	Años
Manejo de Proyectos y Administración	1
Manejo de Personal	0
Puestos similares	3

HABILIDADES:

Competencias Intelectuales	
Capacidad de organización	Capacidad de análisis
Razonamiento verbal	Capacidad de persuasión
Capacidad de negociación	Pensamiento estratégico
Capacidad de aprendizaje	Planificación
Memoria	

Competencias Personales	
Proactivo	Integridad
Extroversión	Espíritu de equipo
Orientado al servicio al cliente	Seguridad en sí mismo
Tenacidad	Tolerancia a la frustración

Fuente: Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., Asunción, Heredia

**Ilustración 23. Perfil de puesto: contador**



**Perfil del Puesto**

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

**Académicos**

Primaria  
 Secundaria  
 Preparatoria  
 **Carrera Técnica**  
 Secretarial  
 Profesional Especifique: Técnico Medio en Contabilidad  
 Postgrado Especifique: Estudiante activo de carrera afín.  
 Otro Especifique: \_\_\_\_\_

**Técnicos y / o Administrativos:**


INTERNOS: \_\_\_\_\_ EXTERNOS: \_\_\_\_\_

1) Normas de Contabilidad Internacionales 1) Inglés  
 2) \_\_\_\_\_ 2) Informática

**Inglés:**

Indispensable  Deseable  No requerido

Otros: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



**EXPERIENCIA LABORAL:** Señale las áreas que integran la trayectoria requerida para este puesto

Áreas	Años
Experiencia en puestos similares	1
Manejo de Personal	1


**HABILIDADES:**  
 Señale hasta 10 competencias.  
 1. es necesario para el puesto  
 2. Vital su presencia

Pensamiento Estratégico	Desarrollo del Talento	
Visión Gerencial de Negocio	Comunicación Persuasiva	
Planeación Funcional	Capacidad Negociadora	
Análisis de Problemas	Orientación al Servicio	
Toma de Decisiones	Dinamismo	
Método de Organización	Empuje	
Enfoque en Resultados	Tolerancia a la presión	
Sensibilidad al Cambio	Comunicación Oral	
Sensibilidad Organizacional	Comunicación Escrita	
Pensamiento Innovador	Juicio	
Socialización	Presentación Oral	
Trabajo en Equipo	Habilidad para Escuchar	
Gestión de Liderazgo	Control de actividades	
Delegación de Autoridad		

Otras competencias indispensables para el puesto: \_\_\_\_\_

Fuente: Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., Asunción, Heredia

**Ilustración 24. Perfil de puesto: asistente de contabilidad 1**



**Perfil del Puesto**

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

**Académicos**

Primaria  
 Secundaria  
 **Carrera Técnica**  
 Diplomado  
 Profesional Especifique: Técnico Medio en Contabilidad  
 Postgrado Especifique: \_\_\_\_\_  
 Otro Especifique: \_\_\_\_\_

**Técnicos y / o Administrativos:**

Externos	Internos
1. Inglés (int.)	1. Multimed.
2. Access	2. Sistemas B.
3. Office	3. Solver
4. Outlook	

**Inglés:**

Indispensable  **Deseable**  No requerido

Otros: \_\_\_\_\_



**EXPERIENCIA LABORAL:** Señale las áreas que integran la trayectoria requerida para este puesto

Áreas	Años
Manejo de Proyectos y Administración	0
Manejo de Personal	0
Puestos similares	1


**HABILIDADES:**

Competencias Intelectuales	
Memoria	Capacidad de aprendizaje
Razonamiento numérico	Lógica
Capacidad de análisis	Planificación

Competencias Personales	
Proactivo	Seguridad en sí mismo
Orientación servicio al cliente	Espíritu de equipo
Autogestión	Flexibilidad

Fuente: Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., Asunción, Heredia

### Ilustración 25. Perfil de puesto: facturador



**Perfil del Puesto**

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

**Académicos**

- Primaria
- Secundaria
- Carrera Técnica**
- Diplomado
- Bachiller Especifique: Técnico Medio en Contabilidad.
- Licenciatura Especifique:
- Otro Especifique: \_\_\_\_\_


**Técnicos y / o Administrativos:**

Internos	Externos
1. Inglés (in)	1. Facturación
2. Access	3. Sistemas R (Solser)
4. Office	3. Multinet
5. Outlook	

**Inglés:**

Indispensable  **Deseable**  No requerido

**Otros:**



**EXPERIENCIA LABORAL:** Señale las áreas que integran la trayectoria requerida para este puesto

Áreas	Años
Manejo de Proyectos y Administración	0
Manejo de Personal	0
Puestos similares	1

**HABILIDADES:**

Competencias Intelectuales	
Capacidad de organización	Visión
Razonamiento verbal	Capacidad de persuasión
Capacidad de negociación	Capacidad de análisis
Capacidad de aprendizaje	Planificación
Administración de los recursos	Lógico

Competencias Personales	
Proactivo	Integridad
Extroversión	Iniciativa
Orientado al servicio al cliente	Seguridad en si mismo
Manejo de conflictos	Tolerancia a la frustración

Fuente: Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., Asunción, Heredia

### Ilustración 26. Perfil de puesto: recepcionista



**Perfil del Puesto**

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

**Académicos**


- Primaria
- Secundaria
- Carrera Técnica**
- Bachiller
- Licenciatura Especifique: Egresado de Colegio Técnico en Secretariado
- Maestría Especifique:
- Otro** Especifique: Servicio al cliente y manejo de central telefónica

**Técnicos y / o Administrativos:**

<b>INTERNOS:</b>	<b>EXTERNOS:</b>
1. Solser	1. Outlook
2. Multinet	2. Manejo Windows, Word, Excel
3.	3. Internet

**Inglés:**

Indispensable  **Deseable**  No requerido



**EXPERIENCIA LABORAL:** Señale las áreas que integran la trayectoria requerida para este puesto

Áreas	Años
Manejo de Proyectos y Administración	0
Manejo de Personal	0
Conocimiento y experiencia en puestos similares	6 meses


**Competencias**

Competencias Intelectuales	
Memoria	Razonamiento verbal
Planificación	Capacidad de persuasión
Administración de recursos	Empatía
Razonamiento escrito	Visión

Competencias Personales	
Proactivo	Facilidad de trabajo en equipo
Iniciativa	Flexibilidad
Integridad	Autocontrol
Tolerante	Seguridad en si mismo

Fuente: Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., Asunción, Heredia

### Ilustración 27. Perfil de puesto: mensajero



**Perfil del Puesto**

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

**Académicos**

Primaria

Secundaria

Preparatoria

Carrera Técnica

Diplomado

Bachiller      Especifique: Administración de Aduanas y Comercio

Licenciatura      Especifique: Bachillerato Concluido

Otro      Especifique: \_\_\_\_\_

**Técnicos y / o Administrativos:**


Internos	Externos
1. Inglés (Ingl)	1. Ley general de aduanas
2. Access	3. Sistemas RII (Delimp)
4. Office	
5. Outlook	

**Inglés:**

Indispensable     Deseable     No requerido

**Otros:**

-Conocimiento en aduanas y Logística.



**EXPERIENCIA LABORAL:** Señale las áreas que integran la trayectoria requerida para este puesto

Áreas	Años
Manejo de Proyectos y Administración	0
Manejo de Personal	0
Puestos similares	1


**HABILIDADES:**

Competencias Intelectuales	
Capacidad de organización	Visión
Razonamiento verbal	Capacidad de persuasión
Capacidad de negociación	Capacidad de análisis
Capacidad de aprendizaje	Planificación
Administración de los recursos	Lógico

Competencias Personales	
Proactivo	Integridad
Extroversión	Iniciativa
Orientado al servicio al cliente	Seguridad en sí mismo
Manejo de conflictos	Tolerancia a la frustración

Fuente: Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., Asunción, Heredia

### Ilustración 28. Perfil de puesto: encargados de limpieza



**Perfil del Puesto**

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

**Académicos**

**Primaria**

Secundaria

Carrera Técnica

Bachiller

Licenciatura      Especifique:

Maestría      Especifique:

Otro      Especifique:


**Técnicos y / o Administrativos:**

INTERNOS:      EXTERNOS:

1      1

**Inglés:**

Indispensable     Deseable     No requerido



**EXPERIENCIA LABORAL:** Señale las áreas que integran la trayectoria requerida para este puesto

Áreas	Años
Manejo de Proyectos y Administración	0
Manejo de Personal	0
Conocimiento y experiencia en puestos similares	6 meses

**Competencias**

Competencias Intelectuales	
Memoria	Imaginación
Lógico	Capacidad de organización
Adm. de los recursos	Planificación

Competencias Personales	
Proactivo	Introversión
Orientación de servicio al cliente	Integridad
Iniciativa	

Fuente: Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., Asunción, Heredia

La empresa cuenta con una estructura organizacional donde hay muchos puestos a nivel organizacional dentro del organigrama, pero los mismos no existen a nivel operativo y algunos tampoco tienen el perfil de puesto creado. Los puestos que se identifican con estas condiciones son los siguientes: no hay una recepcionista, pero sí un perfil de puesto; el soporte en el área de la tecnología y un especialista de recursos humanos se encuentran dentro del organigrama de la empresa, pero no cuentan con un perfil de puesto definido.

Otra de las limitaciones en cuanto a los puestos es que no se cuenta con un perfil de puestos para choferes por lo cual las contrataciones son realizadas informalmente. Algunos de los puestos administrativos son contratados por medio de *outsourcing* por periodos cortos y en su mayoría el servicio brindado no cumple con la calidad y eficiencia que la empresa necesita.

## **4.2 ANÁLISIS DE LOS DATOS BASADOS EN LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA Y LA ENTREVISTA**

La comunicación en las empresas es uno de los puntos más importantes y críticos, ya que de esta depende el desarrollo de todas las actividades y proyectos de la organización; si esta no es efectiva y clara al mismo tiempo, y no cuenta con los métodos o medios correctos y eficientes, se puede correr el riesgo de llegar a puntos críticos como por ejemplo: malos entendidos, notificaciones inadecuadas de las prioridades, órdenes confusas o un aplicación de criterios personales mal interpretados, por ejemplo: “Yo pensé que, a mí me dijeron que, yo no sabía qué”;

todo esto en algún momento puede generar un mal clima organizacional, tenso y poco productivo (Pascual, 2013).

El principal obstáculo es reconocer que existen barreras, lo cual va de la mano con la falta de conciencia en relación con la complejidad de la comunicación interpersonal y organizacional. En la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. la comunicación es positiva según lo demuestra el análisis de datos obtenidos dentro de la encuesta aplicada. La empresa utiliza algunos métodos de comunicación como los correos, pizarras informativas y chats internos vía WhatsApp. Al respecto, la tecnología se utiliza más hoy al ser una forma rápida de solicitar e indicarles a los colaboradores ciertas funciones, tareas, funciones o delegar ciertos trabajos, dar recordatorio etc.

Sin embargo, las personas tienen la necesidad de relacionarse de forma interpersonal, en este caso los colaboradores mencionan la necesidad de mejorar la comunicación. Aunque esta es positiva entre jefes y colaboradores, la misma se puede mejorar porque actualmente parece no ser tan clara y concisa en el momento que se solicita, ni con los objetivos y metas de cada departamento ni organizacionales, por ende esto afecta otro tipo de actividades dentro del equipo. Se puede observar que en las respuestas obtenidas la comunicación como grupo de trabajo no es constante.

Los colaboradores señalan que la comunicación podría ser mejor si la empresa no hubiera dejado de realizar las actividades sociales y grupales donde participaban todos los colaboradores ya que esto les permitía entablar relaciones

interpersonales con los jefes, con lo cual se dejaba de lado la tecnología, se utilizaba la comunicación presencial y se compartía más para crear vínculos de empatía y confianza entre los colaboradores y la empresa.

Tratándose de una empresa de tamaño mediano, donde los colaboradores se movilizan de sus puestos de trabajo para solicitar al compañero lo necesario para realizar sus funciones o tareas, también las jefaturas deben fomentar con el ejemplo el contacto directo con el colaborador si requieren que efectúe alguna tarea, dejando un poco de lado los medios tecnológicos que, según los colaboradores, son los predominantes.

Lo anterior porque la comunicación es la base fundamental de toda buena relación sea esta laboral, personal, social etc., por lo que un buen clima organizacional genera en el colaborador la confianza de hablar de forma directa y clara no solo con sus compañeros de trabajo, sino también con las jefaturas. Esto genera un buen ambiente laboral, mayor productividad y mayor efectividad en los servicios brindados por la empresa.

Una tarea bien comunicada y llevada a cabo con éxito puede ser reconocida por las jefaturas al colaborador o al grupo que cumple con los objetivos solicitados. El reconocimiento por el trabajo bien hecho o ideas de mejora dentro de la organización es un aspecto que los colaboradores esperan sea considerado por las jefaturas, según los datos analizados.

Uno de los puntos que se analizan es la importancia que tiene para los colaboradores la existencia de un departamento de recursos humanos. La administración del talento humano surge de una necesidad y esta es dirigir a ese valioso capital humano con el que cuentan las organizaciones para unificar los esfuerzos individuales con estrategias prácticas y satisfactorias, con el fin de llevar a cabo los objetivos de una organización.

Algunos objetivos que maneja la administración del talento humano para ejecutar algunas estrategias se basan en que sus objetivos vayan de mano con los de la organización para cumplir las metas. Entre los principales objetivos de la gestión o administración de talento humano, se encuentran:

- Promover el alcance de los objetivos de la organización.
- Garantizar la eficacia y el máximo desarrollo de los recursos humanos.
- Identificar y satisfacer las necesidades de los colaboradores de la organización.
- Crear un equilibrio entre los objetivos individuales de los empleados y los de la organización.
- Dotar a la organización de colaboradores calificados y motivados.
- Inculcar la colaboración y el trabajo en equipo entre las distintas áreas (Pérez, 2016).

Esto le permite a la administración del talento humano realizar el trabajo de adecuado, de forma correcta, ya que se dan las directrices con las cuales se deben guiar. Cuando la empresa sabe llevar a cabo estos objetivos, debe tener en cuenta

el capital humano, al ser fundamental para el buen funcionamiento de la organización. Si el personal está dispuesto a dar lo mejor de sí mismo, la organización avanza; de lo contrario, no tiene éxito.

Al no haber un departamento de recursos humanos en la empresa, el personal no se siente respaldado de la forma que quisiera por la falta de una persona capacitada en este tema. Por ejemplo, si sucede un conflicto entre compañeros, el supervisor u otro colaborador resuelve el tema, pero no puede estar pendiente por completo porque tiene sus propias responsabilidades; por lo tanto, el colaborador puede creer que no es escuchado y aún más si su problema o duda no es resuelta de forma satisfactoria.

Si bien el departamento de recursos humanos dentro de una organización no está para resolver por completo los problemas de los colaboradores, sí puede ser un mediador de conflictos, que puede generar estrategias que ayuden en su solución, además de educar al personal con respecto al tema. También puede crear conciencia en la empatía que se debe tener hacia el personal en diversas áreas de su vida.

También cuando dentro de una organización no existe un especialista en reclutamiento y selección, la empresa opera bajo un proceso base creado por los altos mandos para realizar las contrataciones; son los jefes quienes se encargan de crear los perfiles, las competencias y funciones del puesto, así como de reclutar y seleccionar, lo cual hace subjetivo el proceso. Se debe tener claro el perfil y analizar

las funciones del puesto, además de las competencias que debe tener el colaborador para estar en el puesto.

El proceso de reclutamiento y selección basado en competencias requiere un análisis que implica tiempo. Los jefes actualmente tienen otras tareas que realizar en función a su puesto por tal razón no están pendientes si el proceso de reclutamiento y selección se lleva a cabo de forma eficiente. Toda empresa debe tener claro que para captar personal de calidad los procesos deben estar definidos, desde los perfiles, competencias, funciones hasta puestos que requiere la empresa; caso contrario, personal sin experiencia y con un perfil no adecuado al puesto en su totalidad implica un alto costo de tiempo y dinero en capacitaciones para lograr que se adapte al rol de la empresa y aprenda todas las funciones del puesto.

Se necesitan más de tres meses de prueba, incluyendo capacitaciones semanales y evaluaciones constantes para asegurar que se cumple con el objetivo para el que es contratado. Este tipo de empleado puede ser un poco más económico en salario, pero costoso en su proceso de capacitación. Por tal razón la empresa debe tener claro que invertir un poco más en un reclutamiento eficiente ayuda a captar personal con experiencia y de calidad por un costo razonable, pero se necesita toda una estrategia y un proceso de reclutamiento y selección basado en competencias donde se desarrollen los perfiles de puestos por competencias y habilidades que cada puesto requiere para lograr captar al personal idóneo.

Con el análisis de datos se puede determinar que las evaluaciones de desempeño y las evaluaciones del clima organizacional no son parte integral de la

empresa al no ser constantes y no estar calendarizadas dentro del rol operativos de la organización. Además, según los datos obtenidos en las entrevistas a los jefes inmediatos, las evaluaciones son aplicadas en el momento que ellos lo requieran y estos son los encargados de aplicarlas y revisarlas. Lo ideal en estos procesos es que el área o persona a cargo de las funciones correspondientes a la administración del talento humano sea quien realice las evaluaciones que se encuentran ya programadas y aprobadas por los superiores, pues los resultados se logran de forma objetiva; de lo contrario la organización no tiene una visualización clara de lo que realmente pasa a nivel interno y grupal.

### 4.3 ANÁLISIS DE DATOS SEGÚN LA ESCALA LIKERT

Tabla I. Información general del colaborador

TABLA N° I					
PARTE I Información general del colaborador					
Pregunta	Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	Respuesta 4	Total
1. Edad:	24 años y menor	Entre 25 y 29	Entre 30 y 39	40 años y mayor	
<b>Total de respuestas</b>	8	6	9	4	<b>27</b>
<b>Proporción de edad por clase</b>	<b>0,30</b>	<b>0,22</b>	<b>0,33</b>	<b>0,15</b>	<b>1,00</b>
<b>Edad promedio por clase</b>	<b>21,00</b>	<b>27,00</b>	<b>34,50</b>	<b>52,50</b>	
2. Cuánto tiempo lleva aproximadamente trabajando para la empresa Multimodal:	Menos de 1 año	1 a 4 años	5 a 9 años	10 años y más	
<b>Total de respuestas</b>	12	6	8	1	<b>27</b>
<b>Proporción de antigüedad por clase</b>	<b>0,44</b>	<b>0,22</b>	<b>0,30</b>	<b>0,04</b>	<b>1,00</b>
3. Género:	Mujer	Hombre			
<b>Total de respuestas</b>	11	16			<b>27</b>
<b>Proporción según genero</b>	<b>0,41</b>	<b>0,59</b>			<b>1,00</b>

Fuente: Tabla de trabajo estadístico, material de primera mano y elaboración propia

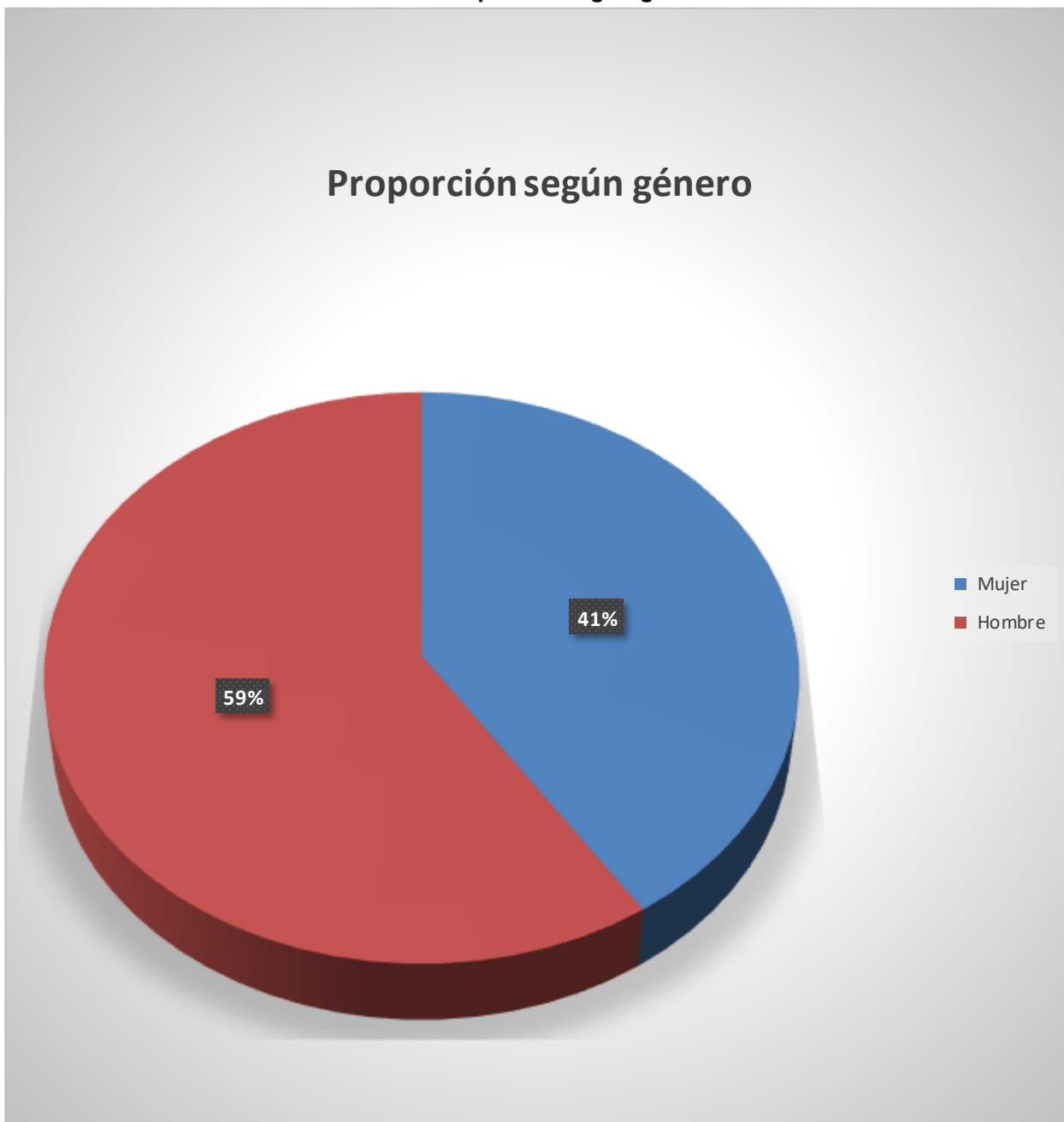
Participan en el proceso de recolección de datos 27 colaboradores de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., muestra de un total de 30 colaboradores, de donde se obtienen 81 respuestas para el análisis de la información del encuestado.

Al analizar los datos de la encuesta, se determina que la empresa cuenta con un promedio de edad relativamente alto: 34 años. Se evidencia el ingreso de bastantes colaboradores jóvenes con el fin de adquirir experiencia, el promedio de edad es de 21 años que representa más del 30 % en un rango de edad entre los 24 años y menor. El otro rango por considerar es el de 25 a 29 años, con una edad promedio de 27 años y un porcentaje de 22 %. Si se unen estos dos grupos de colaboradores, se observa que más del 50 % está por debajo de la edad promedio del total de grupo. Además, el 33 % está en un rango de edad muy cercano al promedio de grupo y su edad es aproximadamente igual a este (33.75 años). Por otra parte, la organización solo cuenta con un 15 % de colaboradores que superan la edad promedio de grupo, los de 40 años y más son tan solo 4 colaboradores con una edad promedio del rango de 52.5 años, como lo indica el gráfico II.

Los resultados muestran que la empresa no retiene al talento humano, después de los 4 años se da la fuga de talento, que se evidencia en los dos últimos rangos. Este análisis permite identificar la rotación de personal dentro de la organización, pero la empresa puede mejorar en cuanto a la retención de personal con la aplicación de nuevas estrategias de retención del talento humano. Este punto se observa en los resultados que se muestran en los gráficos III y V de la tabla I

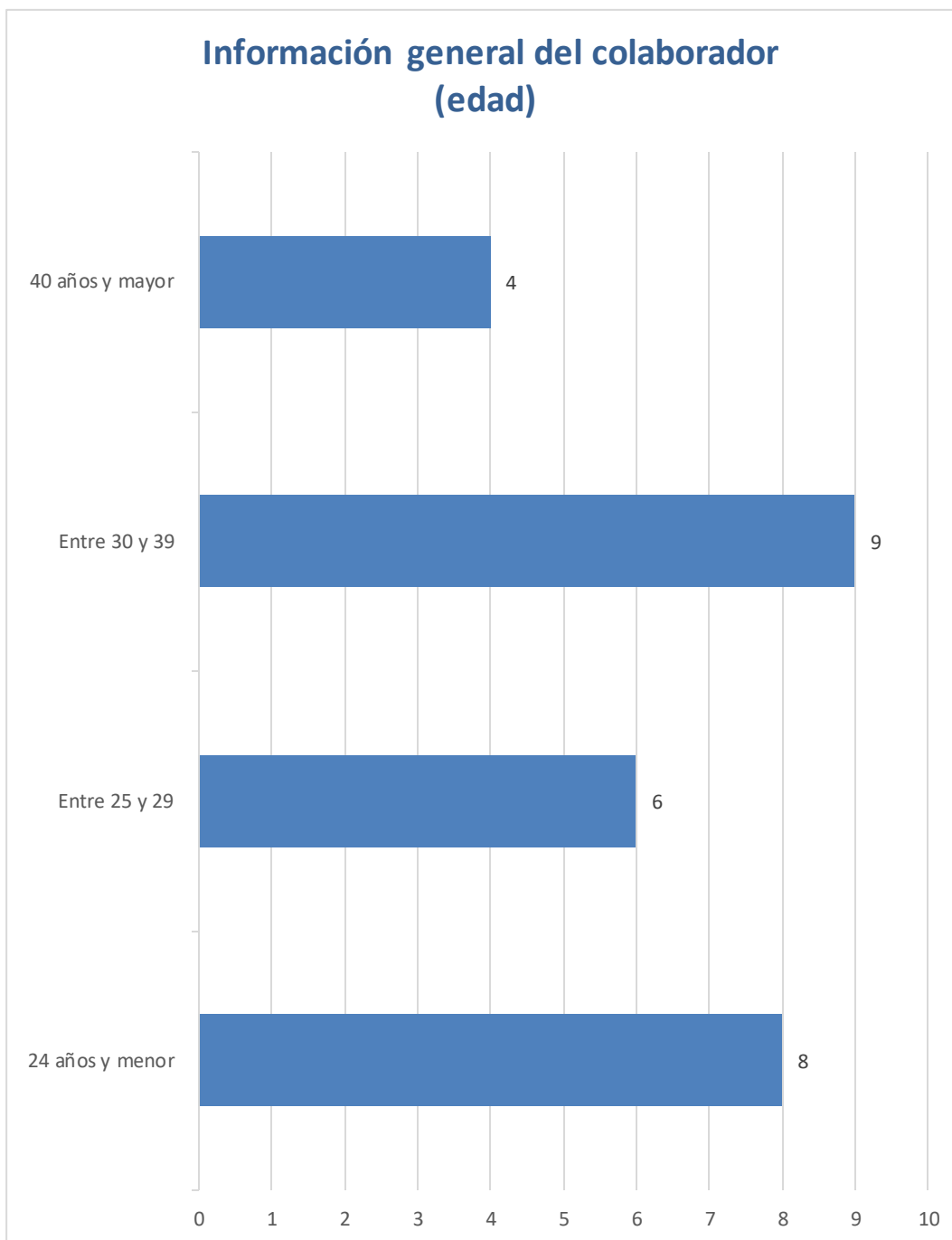
Con base en los resultados también se aprecia un equilibrio de género dentro de la organización, como se puede observar en los gráficos I y IV de la tabla I; sin embargo puede mejorar ya que esto no se refiere solo a una igualdad en el número de hombres y mujeres dentro de la organización, se trata de crear una cultura de inclusión a todos los niveles.

Gráfico I. Proporción según género



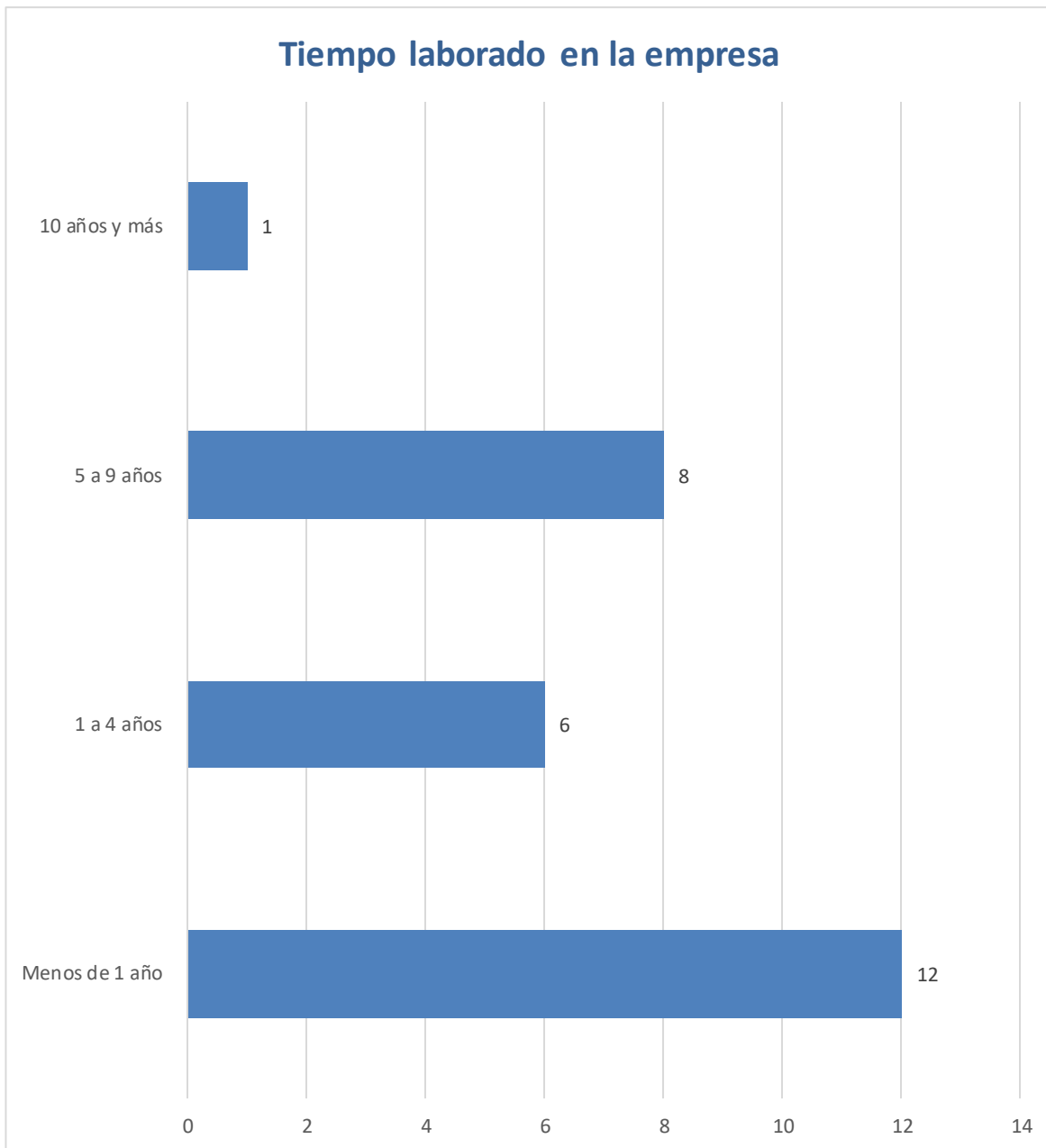
Fuente: Elaboración propia con material de primera mano

Gráfico II. Información general del colaborador



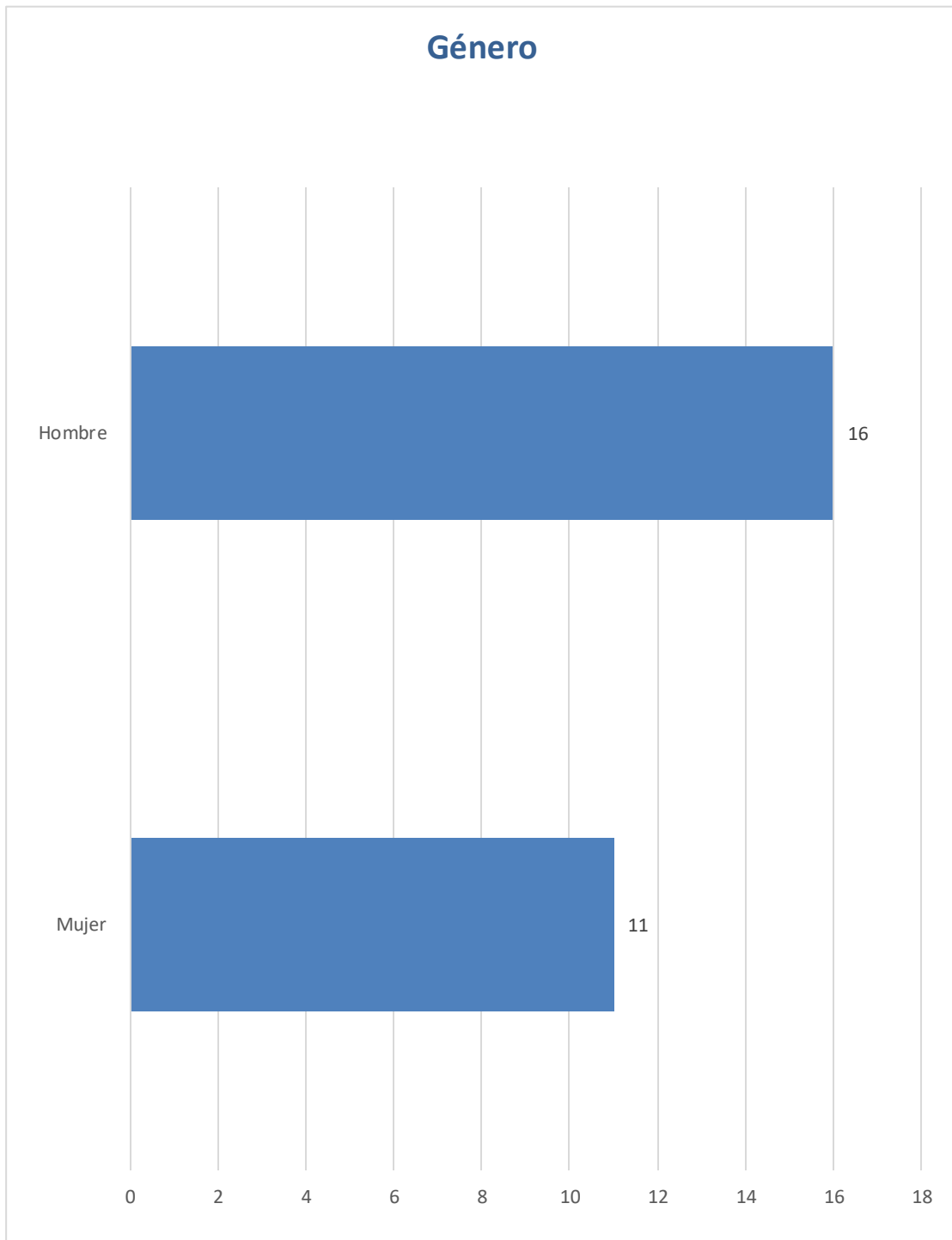
Fuente: Elaboración propia con material de primera mano

Gráfico III. Tiempo laborado en la empresa



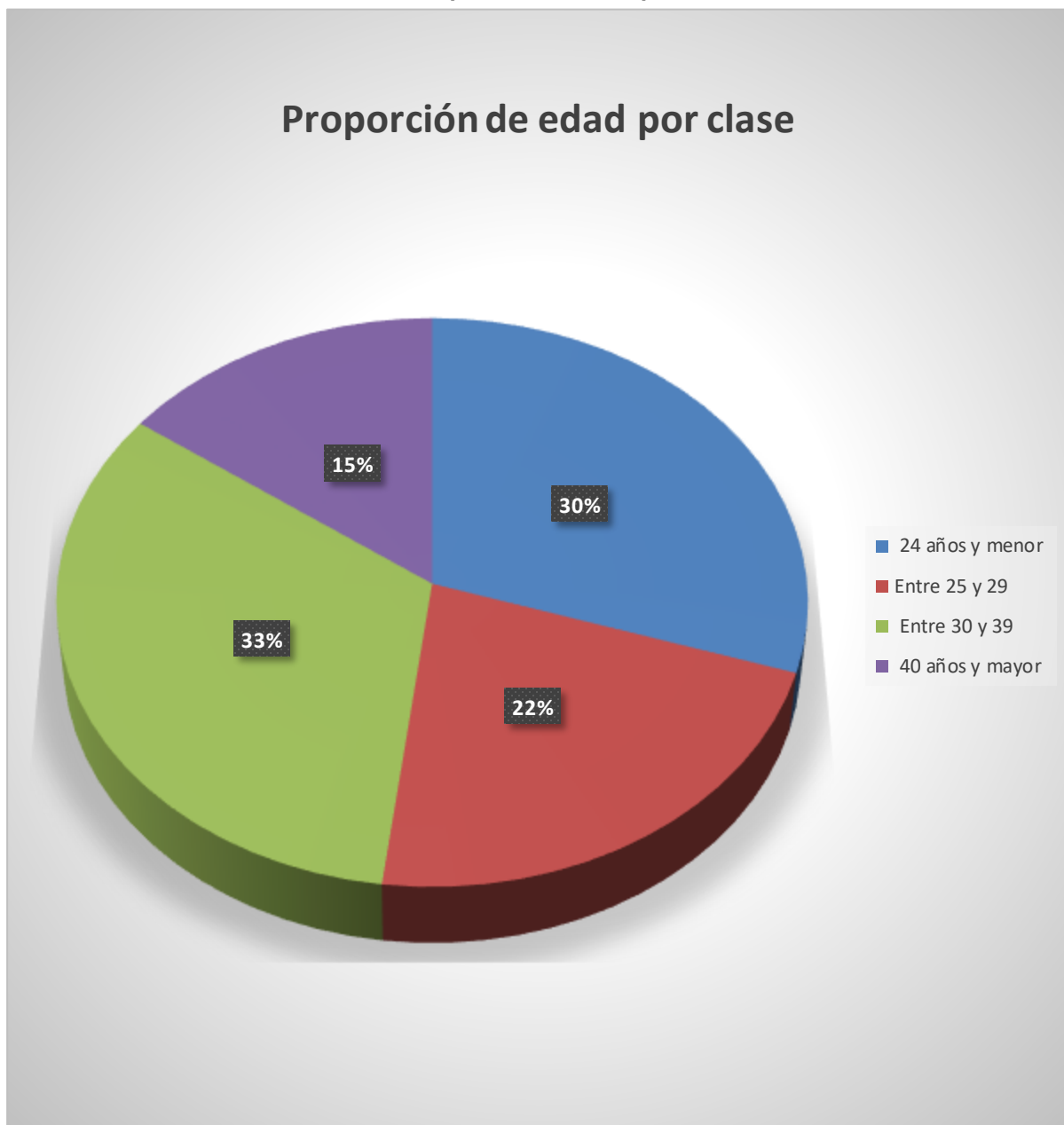
Fuente: Elaboración propia con material de primera mano

Gráfico IV. Género



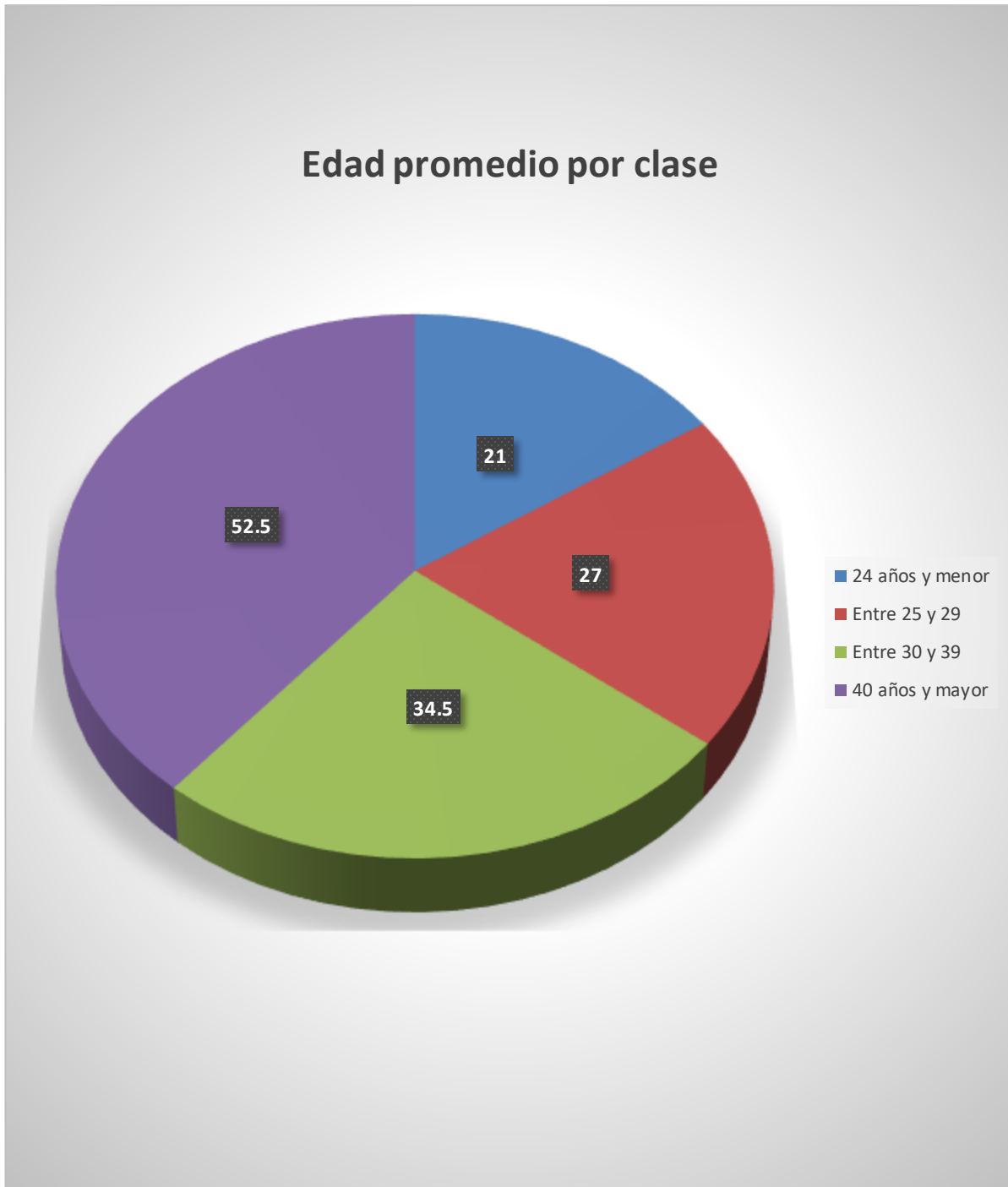
Fuente: Elaboración propia con material de primera mano

Gráfico V. Proporción de edad por clase



Fuente: Elaboración propia con material de primera mano

Gráfico VI. Edad promedio por clase



Fuente: Elaboración propia con material de primera mano

Gráfico VII. Proporción de antigüedad por clase



Fuente: Elaboración propia con material de primera mano

Tabla II. Relación con el jefe

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
<b>PARTE II Relación con el jefe</b>						
1. ¿Me gusta trabajar bajo las órdenes de mi jefe directo?			4	18	5	27
2. ¿Mi jefe establece objetivos realistas?	1	1	7	14	4	27
3. ¿Mi superior es respetuoso?		1		13	13	27
4. ¿Mi jefe exige de buena forma el cumplimiento del trabajo por parte del personal?		2	1	17	7	27
5. ¿La comunicación por parte de mi jefe es positiva?	1		4	16	6	27
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>78</b>	<b>35</b>	<b>135</b>
<b>Probabilidades</b>	<b>0,01</b>	<b>0,03</b>	<b>0,12</b>	<b>0,58</b>	<b>0,26</b>	

Fuente: Tabla de trabajo estadístico, elaboración propia con material de primera mano

Participan en el proceso de recolección de datos 27 colaboradores de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., muestra de un total de 30 colaboradores, de donde se obtienen 135 respuestas para el análisis de la actitud respecto a la relación con el jefe inmediato.

Con el análisis de los datos de la encuesta, se determina que la categoría modal es “de acuerdo”, con un 58 % de respuestas; de igual forma, al calcularse la mediana y la media, estas también reflejan la categoría “de acuerdo”.

Respuestas	P	fi	fi*P	Fi menos
Totalmente en desacuerdo	1	2	2	2
Desacuerdo	2	4	8	6
Neutral	3	16	48	22
De acuerdo	4	78	312	100
Muy de acuerdo	5	35	175	135
		<b>135</b>	<b>545</b>	



67,5

<b>Moda</b>	4	De acuerdo	
<b>Mediana</b>	4	De acuerdo	
<b>Media</b>	4,03703704	4	De acuerdo

En lo que respecta a la variabilidad, se encuentra por debajo de la unidad, lo cual comprueba que la categoría “de acuerdo” refleja el sentir y actuar de la mayoría de los colaboradores de la empresa con un 58 %; de igual forma la categoría “muy de acuerdo” representa la actitud del 26 % de los colaboradores, tomando ambas en su conjunto el 84 % de los colaboradores expresa una relación buena con la jefatura. La actitud analizada se revela como positiva para el desarrollo del talento humano de la organización.

$(P - \text{media})^2 * f_i$
18
16
16
0
35
<b>85</b>

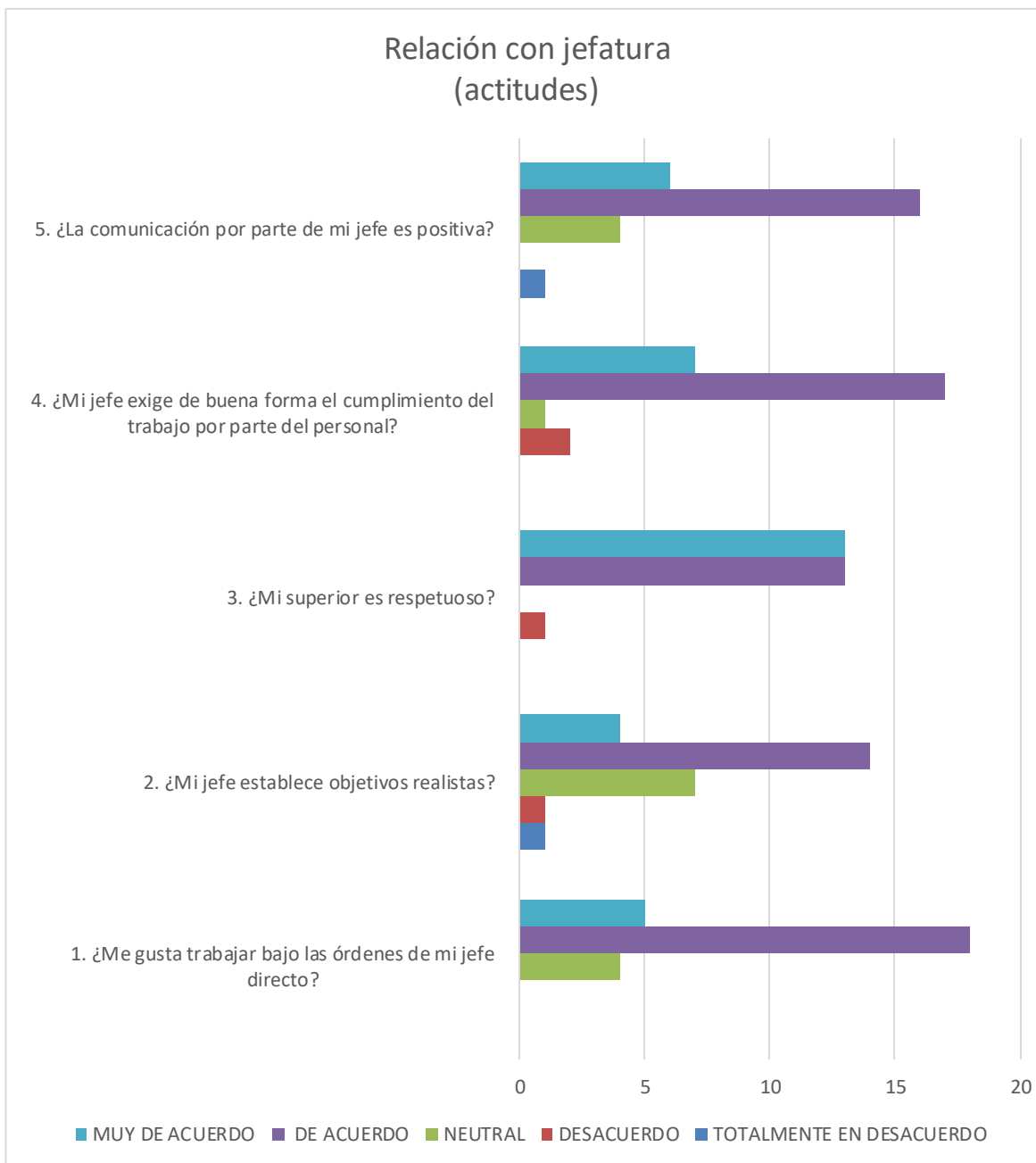
<b>Variancia</b>	0,63432836
<b>desv. Est</b>	0,79644734

RANGO		
R	3	
Max	4	De acuerdo
Min	1	Totalmente en desacuerdo

Al analizar el rango, se determinan tres categorías: neutral con un 12 %, es decir que la actitud hacia la jefatura es la esperada; mientras la categoría “de acuerdo” representa el 58 % de la aceptación en la relación con las jefaturas y “totalmente en desacuerdo” tan solo un 1 % de respuestas desfavorables en la relación con las jefaturas.

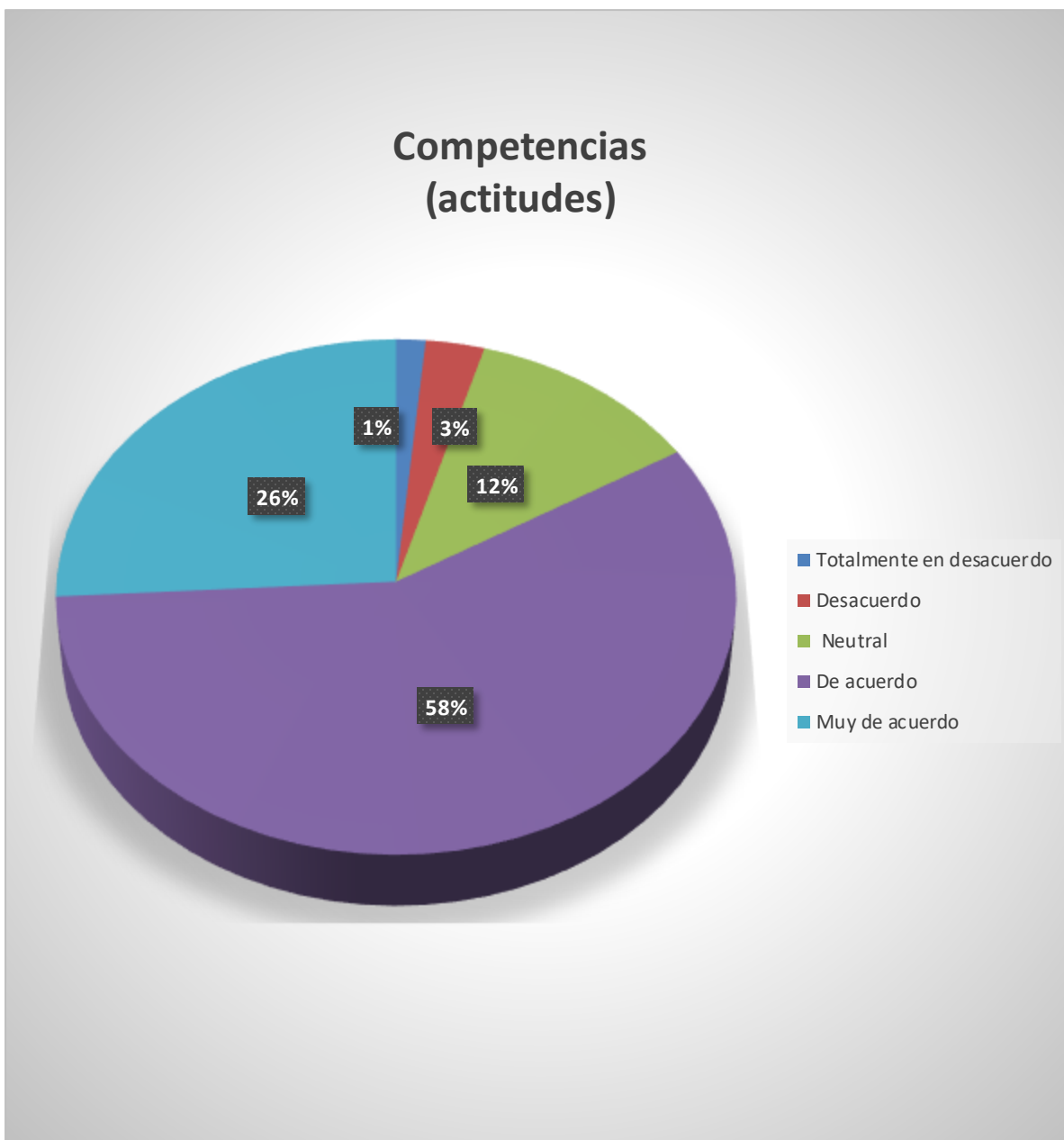
Si bien la relación de la jefatura con los colaboradores es la esperada, se debe trabajar en el 4 % de los colaboradores que no están conformes con la relación existente con las jefaturas. Estas relaciones se observan en los gráficos VIII y IX de la tabla II.

Gráfico VIII. Relación con la jefatura



Fuente: Elaboración propia con material de primera mano

Gráfico IX. Competencias



Fuente: Elaboración propia con material de primera mano

Tabla III. Capacitación y desarrollo

PARTE III Capacitación y Desarrollo	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total de encuestados
2. ¿Los cursos de capacitación que he recibido han sido eficaces para la relación de mi trabajo?	1	3	11	7	5	27
3. ¿Todos los colaboradores, sin importar su puesto de trabajo, reciben cursos de capacitación?	1	4	10	9	3	27
4. ¿Considero que los cursos de capacitación son importantes y necesarios para mi desarrollo laboral?	1	0	1	9	16	27
6. ¿La empresa demuestra tener interés en mí para mi desarrollo personal?	2	0	7	10	8	27
7. ¿Cree usted que cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones de forma correcta?	1	1	3	18	4	27
8. ¿Recursos humanos cumple satisfactoriamente su función?	4	4	12	4	3	27
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>44</b>	<b>57</b>	<b>39</b>	<b>162</b>
Probabilidades	0.06	0.07	0.3	0.35	0.24	

Fuente: Tabla de trabajo estadístico, elaboración propia con material de primera mano

Participan en el proceso de recolección de datos 27 colaboradores de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., muestra de un total de 30 personas, de donde se obtienen 162 respuestas para el análisis con respecto a la capacitación y desarrollo.

Con el análisis de los datos de la encuesta, se establece que la categoría modal es “de acuerdo”, con un 35 % de respuestas; de igual forma, al calcularse la mediana y la media, estas también reflejan la categoría “de acuerdo”.

Categoría	P	fi	fi*P	Fi menos
Totalmente en desacuerdo	1	10	10	10
Desacuerdo	2	12	24	22
Neutral	3	44	132	66
De acuerdo	4	57	228	123
Muy de acuerdo	5	39	195	162
		<b>162</b>	<b>589</b>	



81

Moda	4	De acuerdo	
Mediana	4	De acuerdo	
Media	3,635802469	4	De acuerdo

En cuanto a la variabilidad, se encuentra por debajo de la unidad, lo cual comprueba que la categoría “de acuerdo” refleja el sentir y actuar de la mayoría de los colaboradores de la empresa con un 35 %. Asimismo, la categoría “muy de acuerdo” representa la actitud del 24 % de los colaboradores. Tomando ambas en conjunto, el 43.4 % de los colaboradores expresa estar de acuerdo con el desarrollo de las capacitaciones. La actitud analizada se revela como positiva para el desarrollo del talento humano de la organización.

$(P - \text{media})^2 * f_i$
90
48
44
0
39
<b>221</b>

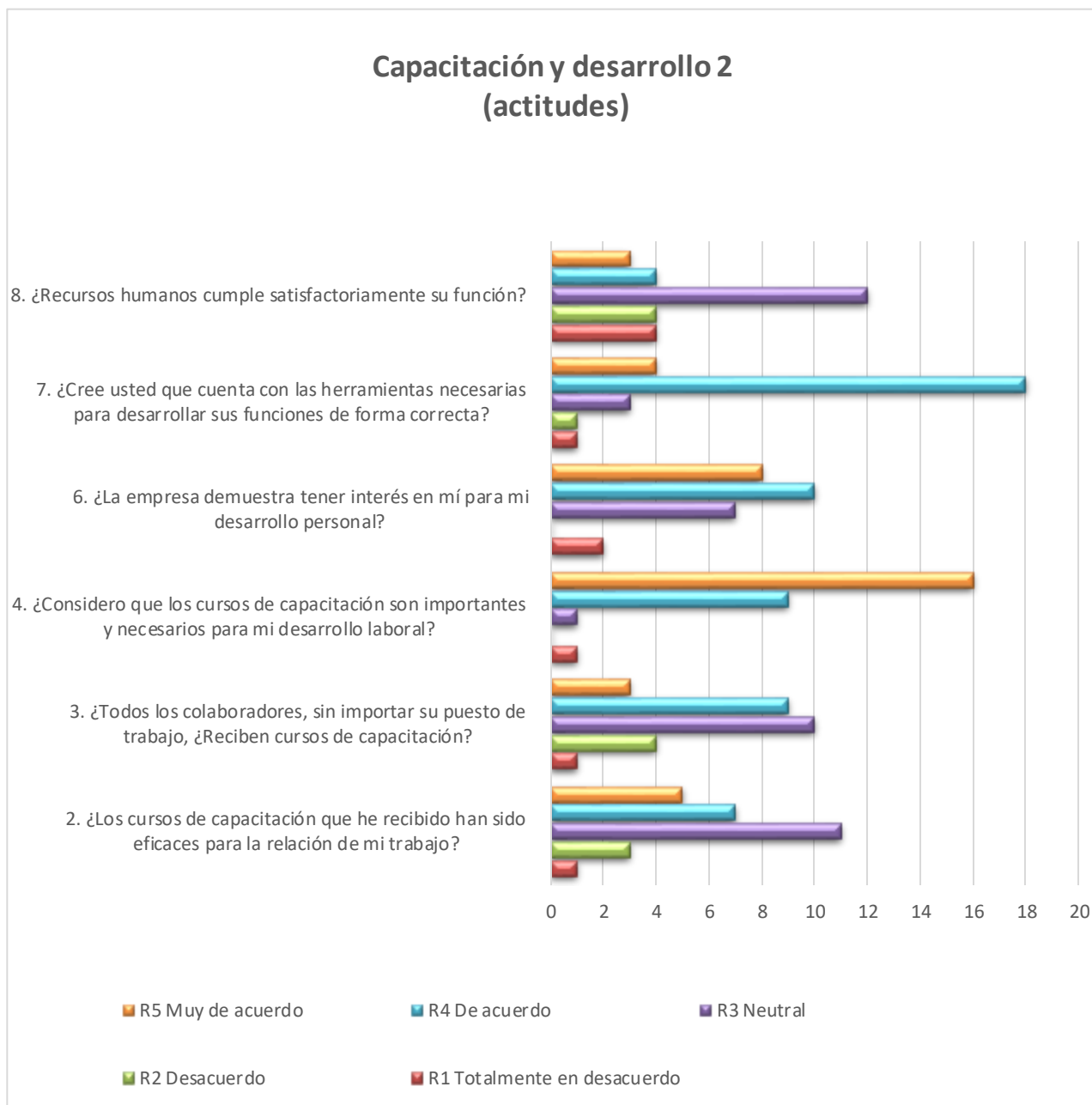
<b>Variancia</b>	1,372670807
<b>desv. Est</b>	1,171610348

RANGO		
R	3	
Max	4	De acuerdo
Min	1	Totalmente en desacuerdo

Al analizar el rango, este determina tres categorías, donde la actitud hacia el desarrollo y capacitación brindada por la empresa es normal con 30 %, mientras la categoría “de acuerdo” representa el 35 % de la aceptación del personal por la aplicación de capacitaciones y “totalmente en desacuerdo” refleja tan solo un 6 % de respuestas desfavorables en relación con las capacitaciones. Se pueden observar en los gráficos X y XI de la tabla III los datos analizados.

Se debe tomar en cuenta que el 13 % de los colaboradores no están conformes con las capacitaciones que la empresa brinda, al haber un 7 % que se encuentra en desacuerdo y un 6 % que está totalmente en desacuerdo.

Gráfico X. Capacitación y desarrollo (actitudes)



Fuente: Elaboración propia con material de primera mano

Gráfico XI. Capacitación y desarrollo



Fuente: Elaboración propia con material de primera mano

Tabla IV. Comunicación

PARTE V. Comunicación.	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total de encuestados
1. ¿Cuento con la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa en relación con mi departamento?		3	8	10	6	27
2. ¿Las reuniones de trabajo son interesantes y amenas?	2		7	14	4	27
3. ¿Periódicamente en esta empresa se evalúa el desempeño de personal?		3	9	11	4	27
4. ¿La comunicación con los compañeros del departamento al que pertenezco es positiva?	1			13	13	27
5. ¿El flujo de información en mi área de trabajo es adecuado?	1		5	16	5	27
Total	4	6	29	64	32	135
Probabilidades	0.3	0.04	0.21	0.47	0.23	

Fuente: Tabla de trabajo estadístico, elaboración propia con material de primera mano

Participan en el proceso de recolección de datos 27 colaboradores de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., muestra de un total de 30 personas, de donde se obtienen 135 respuestas para el análisis con respecto a la comunicación.

Con el análisis de los datos de la encuesta, se determina que la categoría modal es “de acuerdo”, con un 47 % de respuestas; de igual forma, al calcularse la mediana y la media, estas también reflejan la categoría “de acuerdo”.

Categoría	P	fi	fi*P	Fi menos
Totalmente en desacuerdo	1	4	4	4
Desacuerdo	2	6	12	10
Neutral	3	29	87	39
De acuerdo	4	64	256	103
Muy de acuerdo	5	32	160	135
		<b>135</b>	<b>519</b>	



67,5

Moda	4	De acuerdo	
Mediana	4	De acuerdo	
Media	3,844444444	4	De acuerdo

En lo que respecta a la variabilidad, se encuentra por debajo de la unidad, lo cual comprueba que la categoría “de acuerdo” refleja el sentir y actuar de la mayoría de los colaboradores de la empresa con un 47%; asimismo, la categoría “muy de acuerdo” representa la actitud del 23 % de los encuestados. Tomando ambas en conjunto, un 58 % de los participantes expresa estar de acuerdo con la comunicación que cuenta la empresa con los colaboradores.

<b>(P - media)<sup>2</sup> * fi</b>
36
24
29
0
32
<b>121</b>

<b>Variancia</b>	0,902985075
<b>desv. Est</b>	0,950255268

<b>RANGO</b>		
R	<b>3</b>	
Max	<b>4</b>	<b>De acuerdo</b>
Min	<b>1</b>	<b>Desacuerdo</b>

Al analizar el rango, este determina tres categorías, donde la actitud hacia la comunicación por parte de la empresa es normal con 21 %, la categoría “de acuerdo” representa el 47 % y “totalmente en desacuerdo” obtiene un 30 % de respuestas desfavorables en relación con la comunicación entre la jefatura y los colaboradores. Por otra parte, un 4 % de los colaboradores se encuentran en desacuerdo en cuanto a la comunicación con la jefatura y un 30 % está totalmente en desacuerdo, lo cual se puede observar en los gráficos XII y XIII de la tabla IV.

Según los datos analizados, un alto porcentaje de colaboradores dentro de la organización considera que la comunicación con las jefaturas es buena, pero un total también alto no está de acuerdo por lo que se le debe brindar seguimiento a este 34 % que indica no estar de acuerdo con la forma en que se comunican tanto las jefaturas como los compañeros de trabajo dentro de la organización.

Gráfico XII. Comunicación

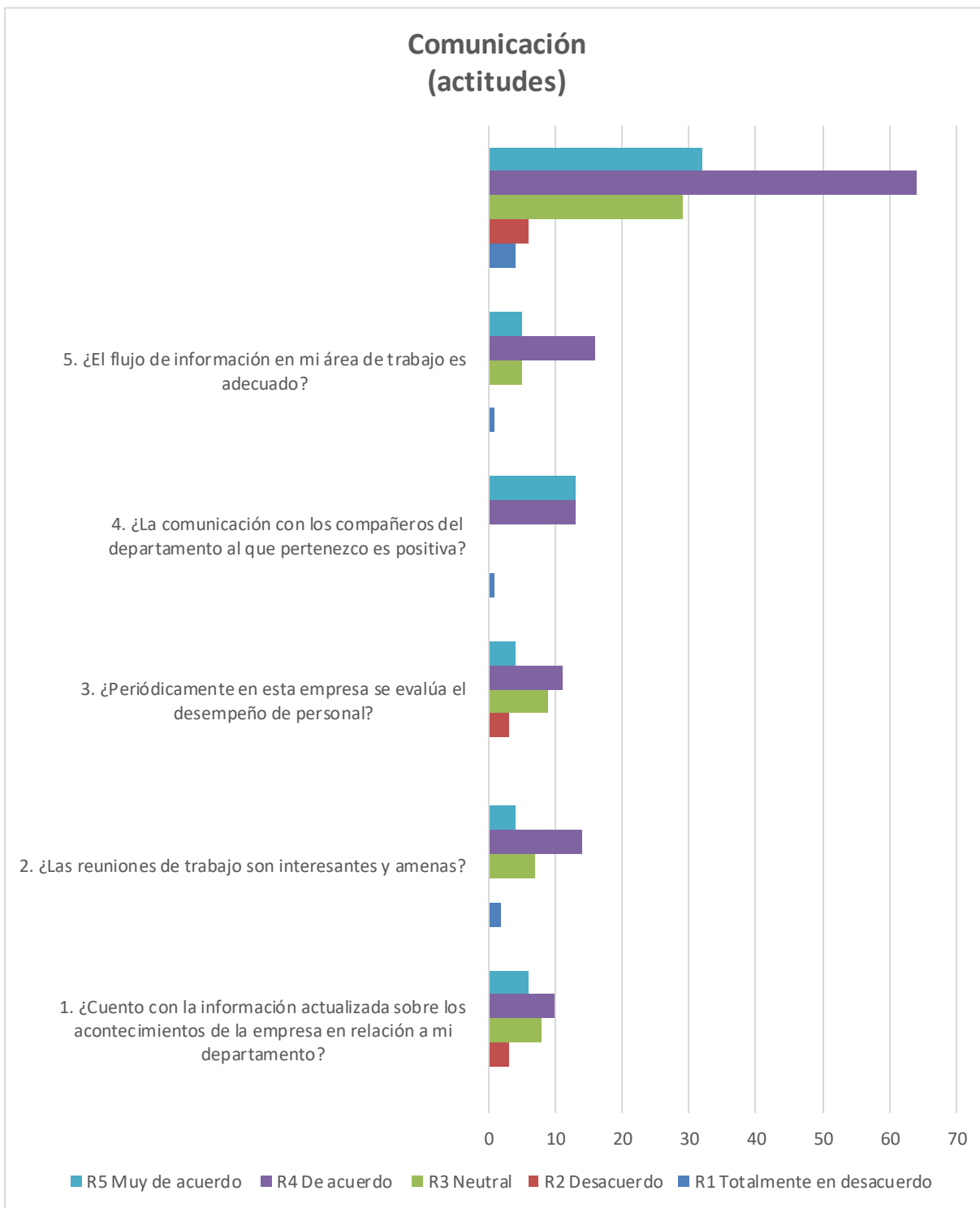
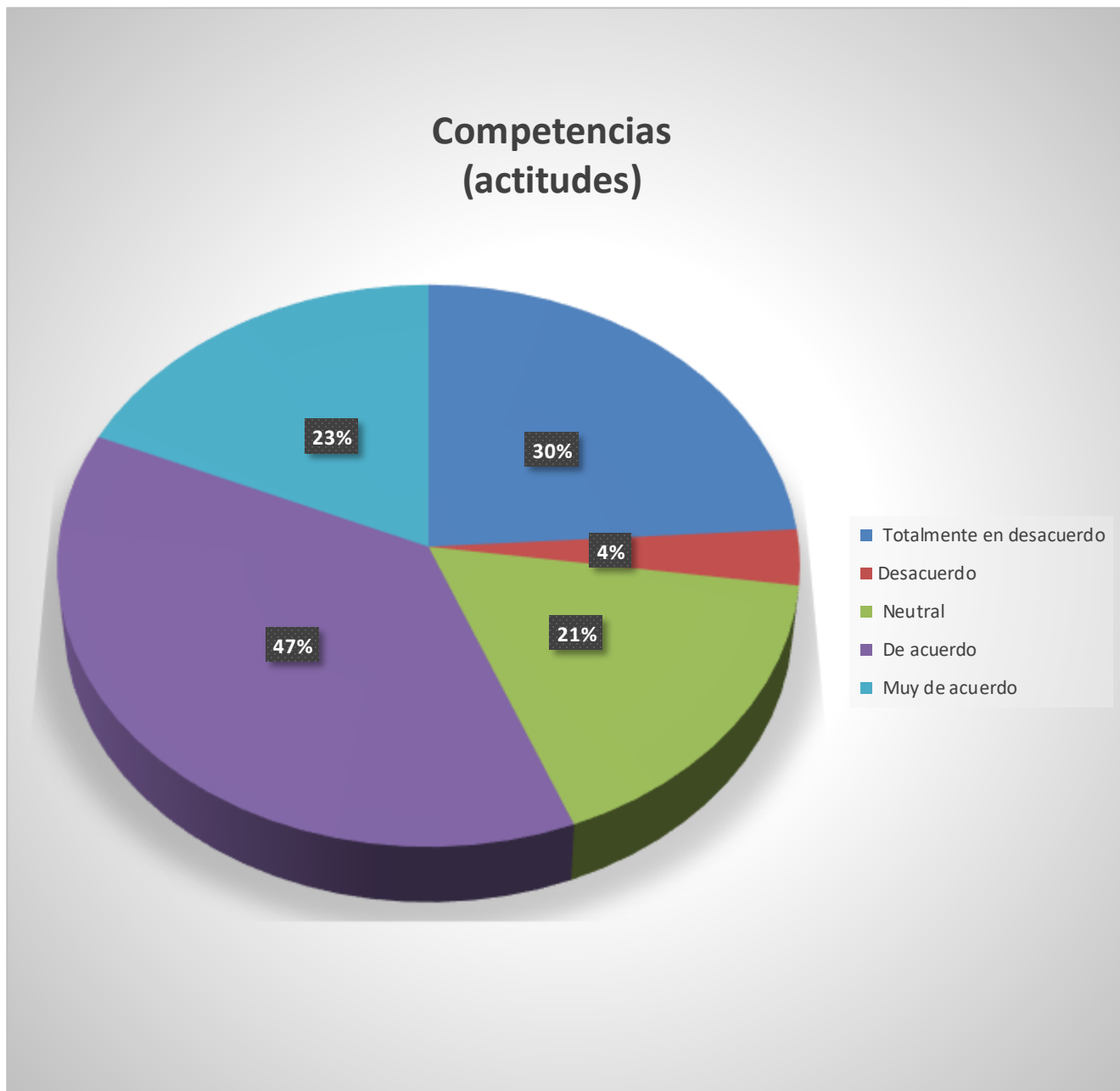


Gráfico XIII. Competencias (comunicación)



Fuente: Elaboración propia con material de primera mano

Tabla V. Motivación

PARTE VI. Motivación	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total de encuestados
1. ¿La actitud de mi superior me impulsa a trabajar más?	1	1	5	15	5	27
2. ¿Recibo incentivos por realizar bien mi trabajo?	7	7	7	6		27
3. ¿El ambiente de trabajo me motiva para trabajar de forma eficiente?	1	1	3	18	4	27
4. ¿Mi superior me apoya para mejorar mi desempeño?	1	3	6	11	6	27
5. ¿La empresa se preocupa por la superación laboral y bienestar de los empleados?	2	1	7	14	3	27
<b>Total</b>	12	13	28	64	18	135
<b>Probabilidad</b>	<b>0.08</b>	<b>0.096</b>	<b>0.20</b>	<b>0.47</b>	<b>0.13</b>	

Fuente: Tabla de trabajo estadístico, elaboración propia con material de primera mano

Participan en el proceso de recolección de datos 27 colaboradores de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., muestra de un total de 30 personas, de donde se obtienen 135 respuestas para el análisis con respecto a la capacitación y desarrollo.

Con el análisis de los datos de la encuesta, se determina que la categoría modal es “de acuerdo”, con un 47 % de respuestas; de igual forma, al calcularse la mediana y la media, estas también reflejan la categoría “de acuerdo”.

Categorías	P	fi	fi*P	Fi menos
Totalmente en desacuerdo	1	12	12	12
Desacuerdo	2	13	26	25
Neutral	3	28	84	53
De acuerdo	4	64	256	117
Muy de acuerdo	5	18	90	135
		<b>135</b>	<b>468</b>	



67,5

Moda	4	de acuerdo	
Mediana	4	de acuerdo	
Media	3,466666667	4	de acuerdo

En lo que respecta a la variabilidad, se encuentra por debajo de la unidad, lo cual comprueba que la categoría “de acuerdo” refleja el sentir y actuar de la mayoría de los colaboradores de la empresa con un 47 %; asimismo la categoría “muy de acuerdo” representa la actitud del 13 % de los encuestados. Tomando ambas en conjunto, el 53.11 % de los participantes expresan estar de acuerdo con el grado de motivación que existe dentro de la empresa.

<b>(P - media)<sup>2</sup> * fi</b>
108
52
28
0
18
<b>206</b>

<b>Variancia</b>	1,537313433
<b>desv. Est</b>	1,239884443

<b>RANGO</b>		
R	<b>3</b>	
Max	<b>4</b>	<b>De acuerdo</b>
Min	<b>1</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>

Al analizar el rango, este determina tres categorías, donde la actitud hacia la motivación brindada por la empresa es normal con un 20 %, mientras la categoría “de acuerdo” representa el 47 % de la aceptación del personal con respecto a la motivación y “totalmente en desacuerdo” un 8 % de respuestas desfavorables en relación con las capacitaciones.

Durante el análisis de los datos se muestra que dentro de la organización la motivación es buena por lo que las relaciones interpersonales y el clima laboral entre los compañeros de trabajo como las jefaturas tiene niveles de motivación altos; sin embargo, siendo la motivación un punto clave dentro de cualquier organización, como se muestra en los gráficos XIV y XV vinculados a la tabla V, se deben buscar las herramientas necesarias para trabajar los niveles de motivación dentro de la organización y así obtener porcentajes más altos; pasar de un 53.11 % a un 85 % de colaboradores altamente motivados en sus puestos de trabajo y con la empresa.

Gráfico XIV. Motivación (actitudes)

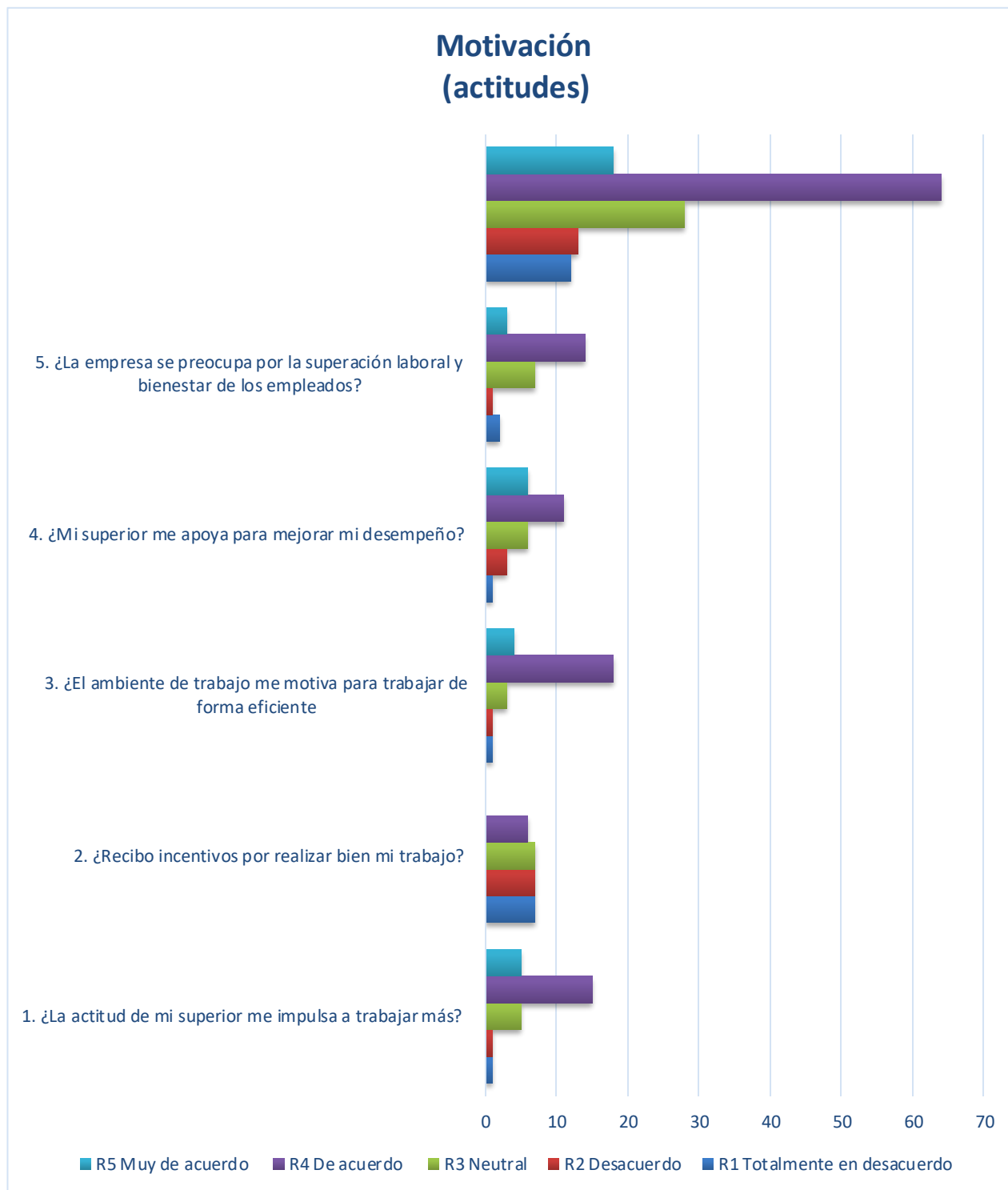


Gráfico XV. Competencias (motivación)



Fuente: Elaboración propia con material de primera mano

Tabla VI. Satisfacción del empleado con la empresa

<b>PARTE VII.</b> Satisfacción del empleado con la empresa						
6. Superior Inmediato (pertenece al cuadro)	<b>Desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Completamente de acuerdo</b>	<b>No aplica</b>	<b>Completamente en desacuerdo</b>	<b>Total</b>
Conoce bien mi trabajo	5	5	17			<b>27</b>
Se preocupa en escucharme	4	14	8	1		<b>27</b>
Me evalúa de forma justa	6	10	6	3	2	<b>27</b>
Me exige de forma razonable	5	12	5	3	1	<b>26</b>
Está dispuesto a promocionarme	3	4	3	17		<b>27</b>
Me ayuda cuando lo necesito	2	14	11			<b>27</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>59</b>	<b>50</b>	<b>24</b>	<b>3</b>	<b>161</b>
<b>Probabilidad</b>	<b>0,15</b>	<b>0,36</b>	<b>0,31</b>	<b>0,15</b>	<b>0,018</b>	

Fuente: Tabla de trabajo estadístico, elaboración propia con material de primera mano

Participan en el proceso de recolección de datos 27 colaboradores de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., muestra de un total de 30 personas, de donde se obtienen 161 respuestas para el análisis con respecto la satisfacción del empleado con la empresa.

Con el análisis de los datos de la encuesta, se determina que la categoría modal es “de acuerdo”, con un 36 % de respuestas; de igual forma, al calcularse la mediana y la media, estas también reflejan la categoría “de acuerdo”.

Categoría	P	fi	fi*P	Fi menos
Desacuerdo	2	4	8	4
De acuerdo	4	24	96	28
Completamente de acuerdo	6	1	6	29
No aplica	3	50	150	79
Completamente en desacuerdo	1	0	0	79
		<b>79</b>	<b>150</b>	

39,5

<b>Moda</b>	<b>2</b>	de acuerdo	
<b>Mediana</b>	<b>2</b>	de acuerdo	
<b>Media</b>	1,898734177	<b>3</b>	de acuerdo

En cuanto a la variabilidad, se encuentra por debajo de la unidad, lo cual comprueba que la categoría “de acuerdo” refleja el sentir y actuar de la mayoría de los colaboradores de la empresa con un 36 %; asimismo, la categoría “completamente de acuerdo” representa la actitud del 31 % de los encuestados. Tomando ambas en conjunto, el 67 % de los colaboradores expresa estar de acuerdo con satisfacción con la empresa. La actitud analizada se revela como positiva para el desarrollo del talento humano de la organización.

<b>(P - media)2 * fi</b>
16
0
4
50
0
<b>70</b>

<b>Variancia</b>	0,8974359
<b>desv. Est</b>	0,94733093

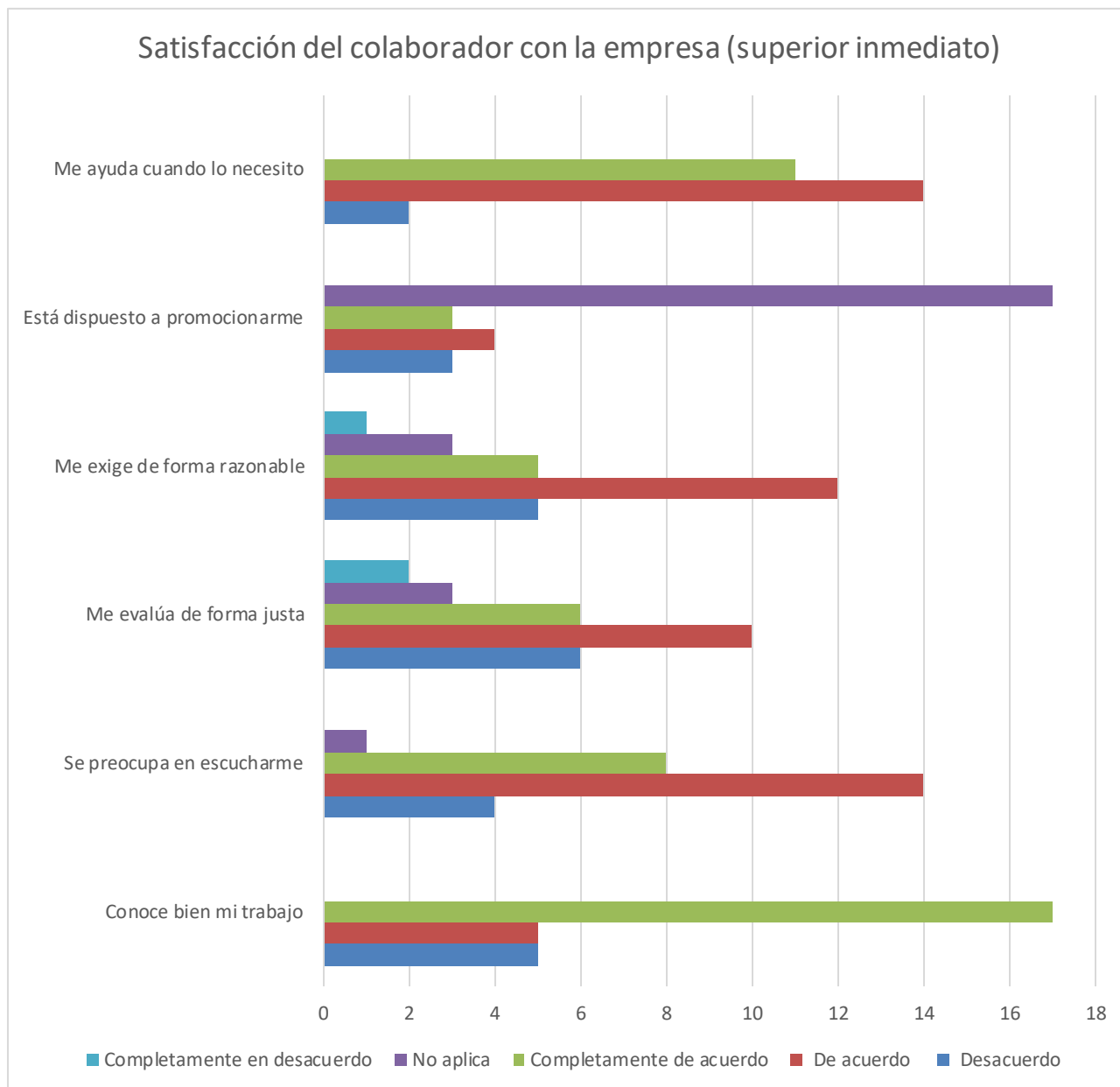
<b>RANGO</b>		
R	-1	
Max	2	De acuerdo
Min	3	Muy de acuerdo

Al analizar el rango, se establecen tres categorías, donde la actitud hacia la satisfacción del colaborador con la empresa es normal con 15 %, mientras la categoría “de acuerdo” representa el 36 % de la aceptación del personal por la aplicación de capacitaciones y “completamente en desacuerdo” solo un 2 % de respuestas desfavorables en cuanto a la satisfacción del colaborador con la organización. Se pueden observar los datos analizados en los gráficos XVI y XVII de la tabla VI.

Dentro del marco referencial, uno de los aspectos que más importancia tiene para el colaborador es la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Se dice que un colaborador satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por

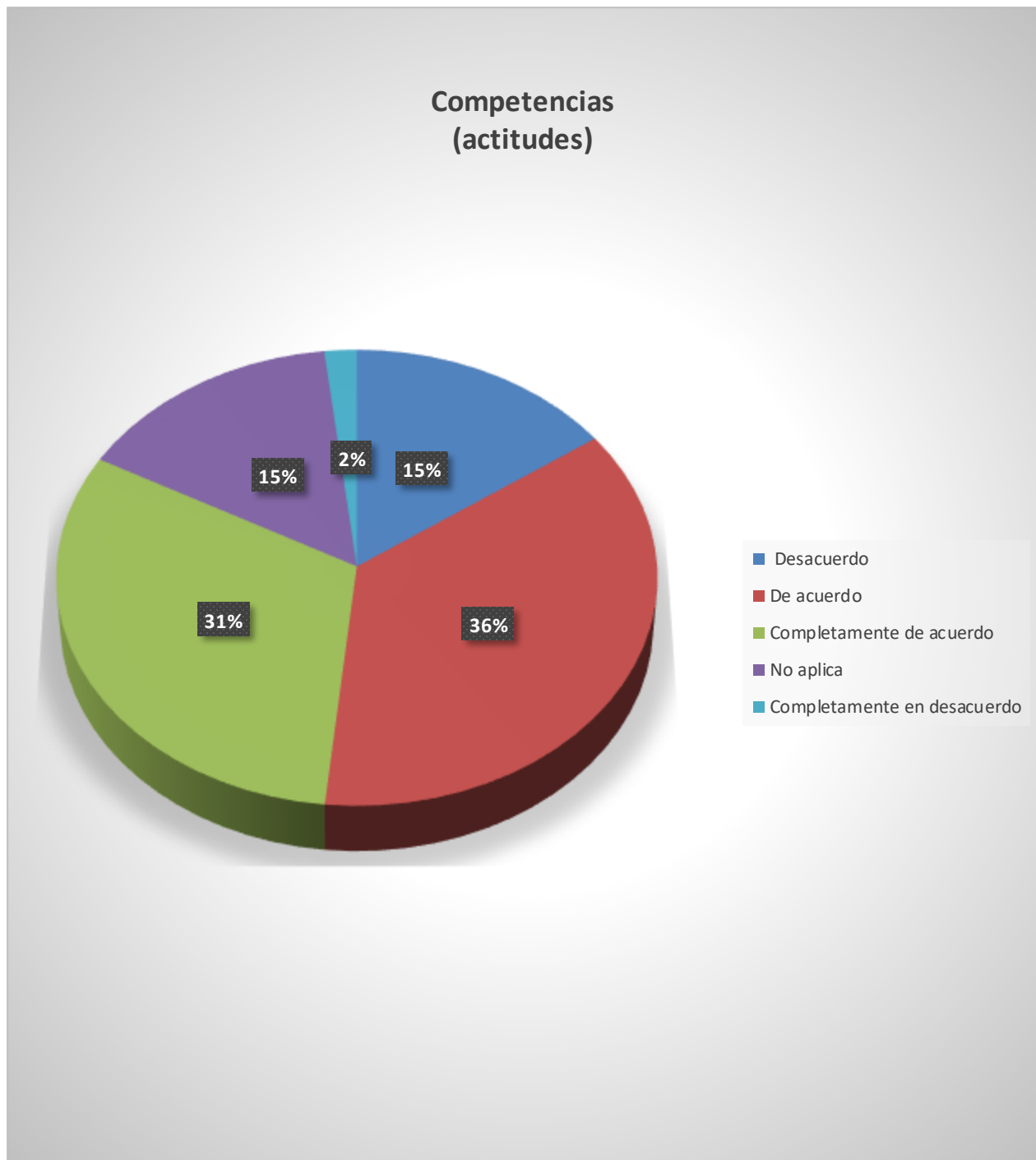
tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Elevar el nivel de satisfacción de los colaboradores en la empresa es un aspecto que siempre desean las jefaturas de toda organización porque tiende a asociarse con resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.

Gráfico XVI. Satisfacción del colaborador con la empresa (superior inmediato)



Fuente: Elaboración propia con material de primera mano

Gráfico XVII. Competencias (satisfacción empresa y jefe inmediato)



Fuente: Elaboración propia con material de primera mano

**Tabla VII. Grado de acuerdo o desacuerdo sobre las habilidades y competencia del jefe o superior inmediato**

7. Por favor, puntúe su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato:	Desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo	No aplica	Completamente en desacuerdo	Total
Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos	5	12	6	3	1	27
Demuestra dotes de liderazgo	8	5	9	3	2	27
Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos	6	12	7	1	1	27
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos	4	13	5	3	2	27
Da buen ejemplo	1	13	9	3	1	27
Identifica los objetivos en su área de forma clara	4	16	5	1	1	27
Comunica de forma clara y efectiva	2	17	7	1		27
Sabe escuchar	2	14	10	1		27
Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos	6	11	7	1	2	27
Toma decisiones de forma eficaz	3	14	8	1	1	27
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>127</b>	<b>73</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>270</b>
<b>Probabilidad</b>	<b>0.15</b>	<b>0.47</b>	<b>0.27</b>	<b>0.06</b>	<b>0.04</b>	

Fuente: Tabla de trabajo estadístico, elaboración propia con material de primera mano

Participan en el proceso de recolección de datos 27 colaboradores de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., muestra de un total de 30 personas, de donde se obtienen 270 respuestas para el análisis con respecto a la satisfacción sobre las habilidades y competencias del jefe o superior inmediato.

Con el análisis de los datos de la encuesta, se determina que la categoría modal es “de acuerdo”, con un 47 % de respuestas; de igual forma, al calcularse la mediana y la media, estas también reflejan la categoría “de acuerdo”.

Respuestas	P	fi	fi*P	Fi menos
Desacuerdo	1	41	41	41
De acuerdo	2	127	254	168
Completamente de acuerdo	3	73	219	241
No aplica	4	18	72	259
Completamente en desacuerdo	5	11	55	270
		<b>270</b>	<b>641</b>	

129,5

<b>Moda</b>	<b>2</b>	De acuerdo	
<b>Mediana</b>	<b>2</b>	De acuerdo	
<b>Media</b>	2,37407407	<b>2</b>	de acuerdo

En cuanto a la variabilidad, se encuentra por debajo de la unidad, lo cual comprueba que la categoría “de acuerdo” refleja el sentir y actuar de la mayoría de los colaboradores de la empresa con un 47 %; asimismo, la categoría “completamente de acuerdo” representa la actitud del 27 % de los colaboradores. Tomando ambas en conjunto, el 74 % de los colaboradores expresa estar de acuerdo con las habilidades y competencias del jefe. La actitud analizada se revela como positiva para el desarrollo del talento humano de la organización.

En el gráfico XVIII, según la tabla VII, se pueden observar los resultados vinculados a las habilidades y competencias del jefe.

<b>(P - media)<sup>2</sup> * fi</b>
369
508
73
0
11
<b>961</b>

<b>Variancia</b>	3,57249071
<b>desv. Est</b>	1,89010336

<b>RANGO</b>		
R	-3	
Max	2	De acuerdo
Min	5	Completamente de acuerdo

Al analizar el rango, se establecen tres categorías, donde la actitud hacia el desarrollo y capacitación brindada por la empresa es normal con un 6 %, mientras la categoría “de acuerdo” representa el 47 % de la aceptación del personal por la aplicación de capacitaciones y “completamente en desacuerdo” tan solo un 4 % de respuestas desfavorables en relación con la satisfacción sobre las habilidades y competencias del jefe o superior inmediato. Lo anterior se puede observar en el gráfico XIX de la tabla VII.

Gráfico XVIII. Satisfacción del empleado con la empresa (pregunta 7)

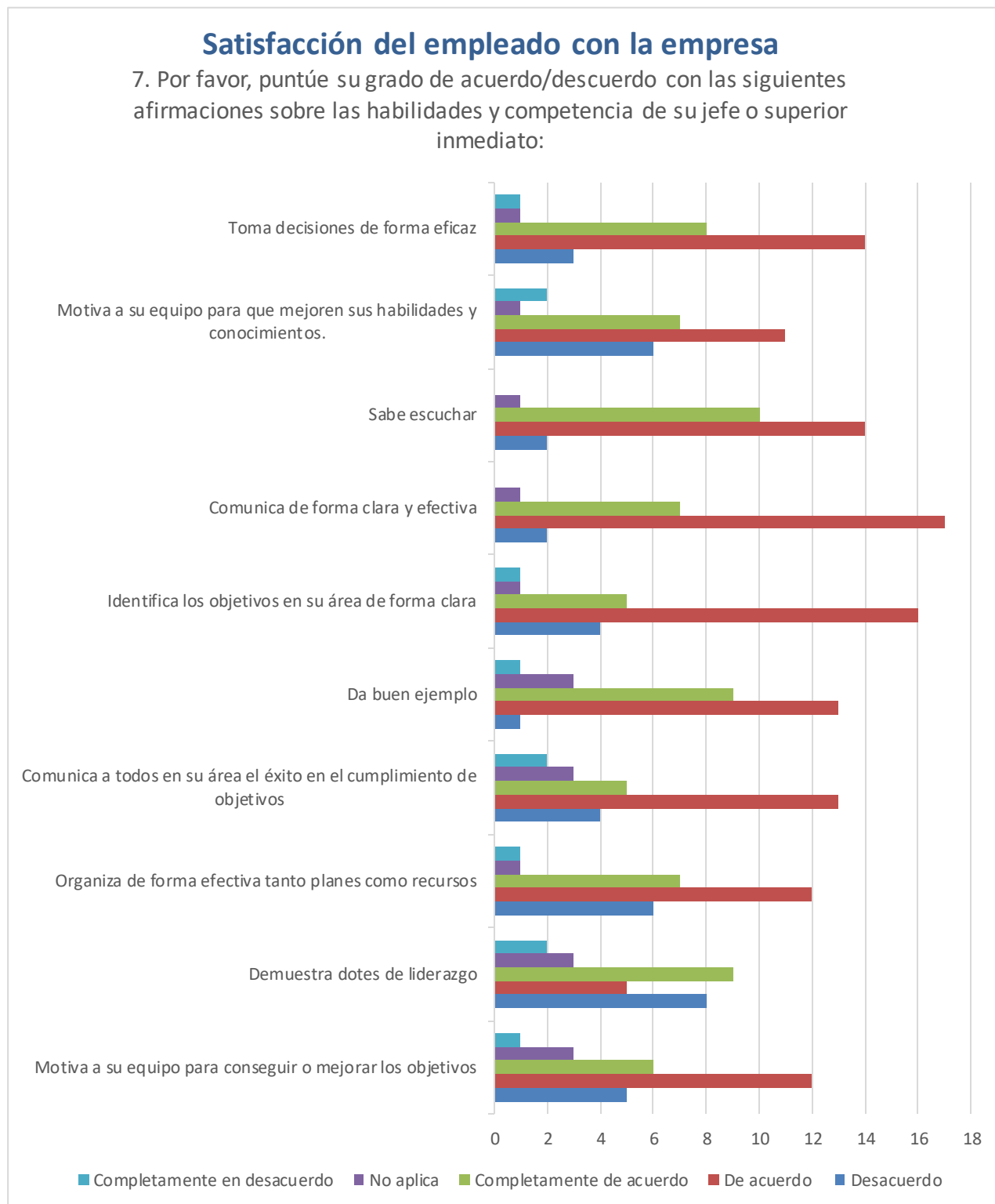
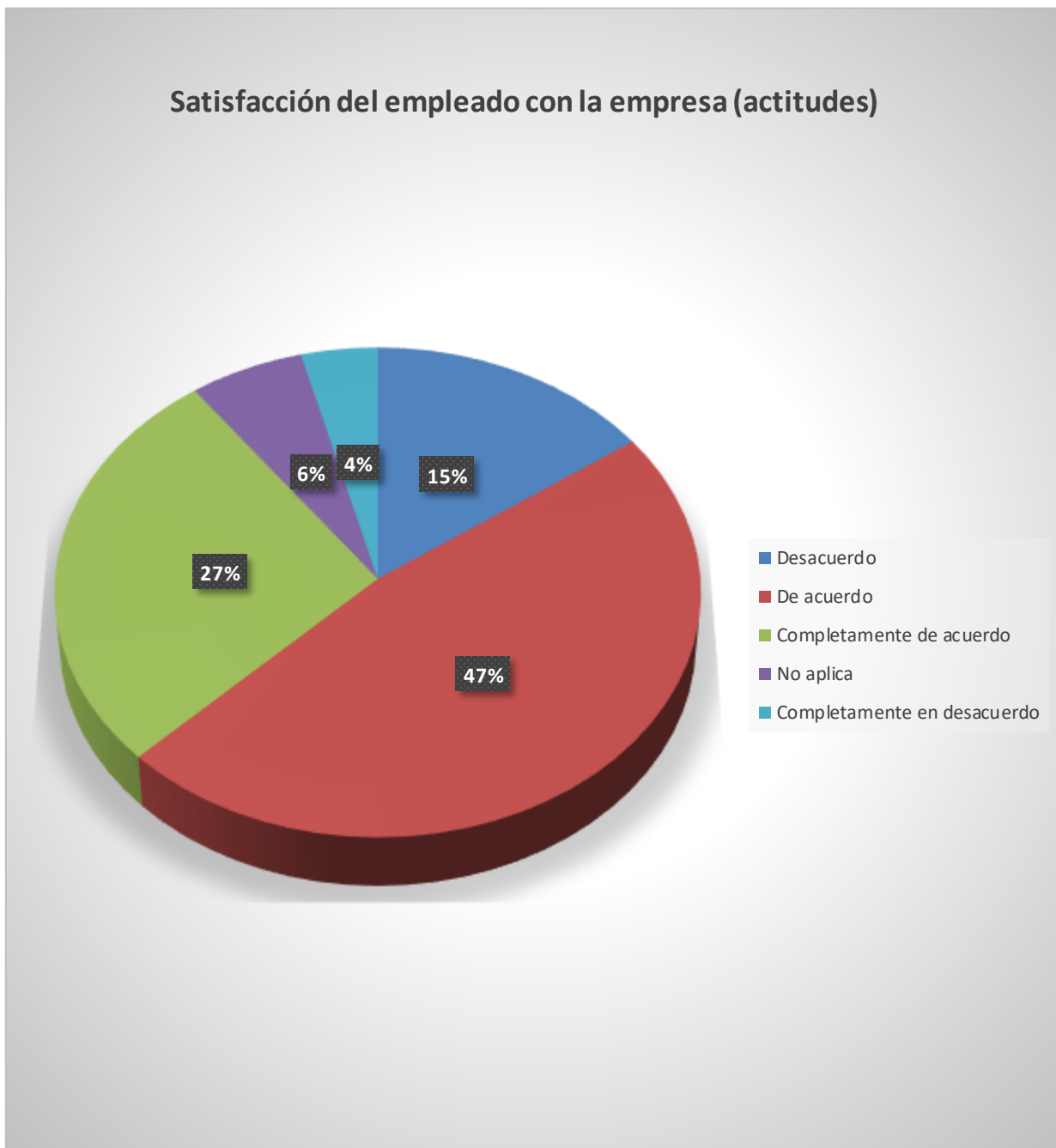


Gráfico XIX. Satisfacción del empleado con la empresa (actitudes)



Fuente: Elaboración propia con material de primera mano

Tabla VIII. Satisfacción del empleado con la empresa (parte VII. preguntas 1 y 3.1)

<b>PARTE VII. Satisfacción del empleado con la empresa</b>	<b>Muy insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Medianamente satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy satisfecho</b>	<b>Total</b>
1. En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?			9	11	7	<b>27</b>
3.1. ¿Qué tan satisfecho se siente con el sueldo y las prestaciones que recibe?	1	6	9	7	4	<b>27</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>11</b>	<b>54</b>
<b>Probabilidad</b>	<b>0,01</b>	<b>0,11</b>	<b>0,33</b>	<b>0,33</b>	<b>0,2</b>	

Fuente: Tabla de trabajo estadístico, elaboración propia con material de primera mano

Participan en el proceso de recolección de datos 27 colaboradores de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., muestra de un total de 30 personas, de donde se obtienen 54 respuestas para el análisis de la satisfacción de los colaboradores con la empresa como lugar de trabajo en comparación con otros sitios y qué tan satisfechos están los colaboradores con respecto al sueldo y las prestaciones que perciben.

Con el análisis de los datos de la encuesta, se establece que la categoría modal es “satisfecho”, con un 33 % de respuestas; de igual forma, al calcularse la mediana y la media, estas también reflejan la categoría “satisfecho”.

Respuestas	P	fi	fi*P	Fi menos
Muy insatisfecho	1	1	1	1
Insatisfecho	2	6	12	7
Medianamente satisfecho	3	18	54	25
Satisfecho	4	18	72	43
Muy satisfecho	5	11	55	54
		<b>54</b>	<b>194</b>	



27

<b>Moda</b>	4	Satisfecho	
<b>Mediana</b>	4	Satisfecho	
<b>Media</b>	3,592592593	4	Satisfecho

En lo que respecta a la variabilidad, se encuentra por debajo de la unidad, lo cual comprueba que la categoría “satisfecho” refleja el sentir y actuar de la mayoría de los colaboradores de la empresa con un 33 %; asimismo, la categoría “muy satisfecho” representa la actitud del 20 % de los colaboradores. Tomando ambas en conjunto, el 53 % de los colaboradores expresa estar satisfecho con la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. y con el sueldo y las prestaciones que recibe. La actitud analizada se revela como positiva para el desarrollo del talento humano de la organización.

<b>(P - media)2 * fi</b>
1
24
162
288
275
<b>750</b>

<b>Variancia</b>	14,1509434
<b>desv. Est</b>	3,76177397

<b>RANGO</b>		
R	<b>3</b>	
Max	<b>4</b>	<b>Satisfecho</b>
Min	<b>1</b>	<b>Muy insatisfecho</b>

Al analizar el rango, este determina tres categorías, donde la actitud hacia la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. respecto a la satisfacción general, así como con el sueldo y las prestaciones que recibe el colaborador es normal con un 33 %, mientras la categoría “satisfecho” representa otro 33 % y “muy insatisfecho” tan solo un 1 %. Se pueden observar los datos según los gráficos XX y XXI de la tabla VIII.

Gráfico XX. Satisfacción del colaborador con la empresa (parte VII. preguntas 1 y 3.1)

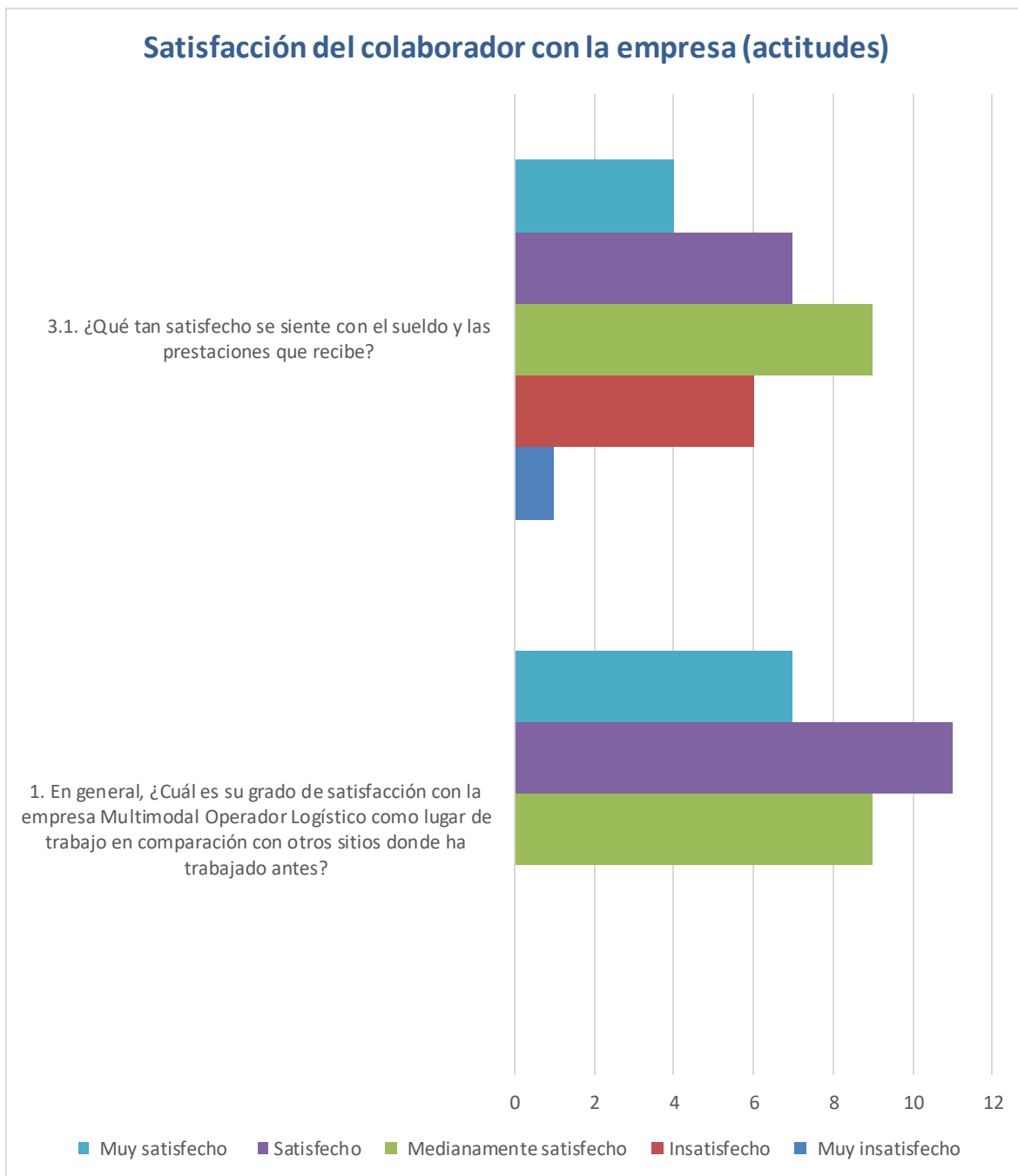
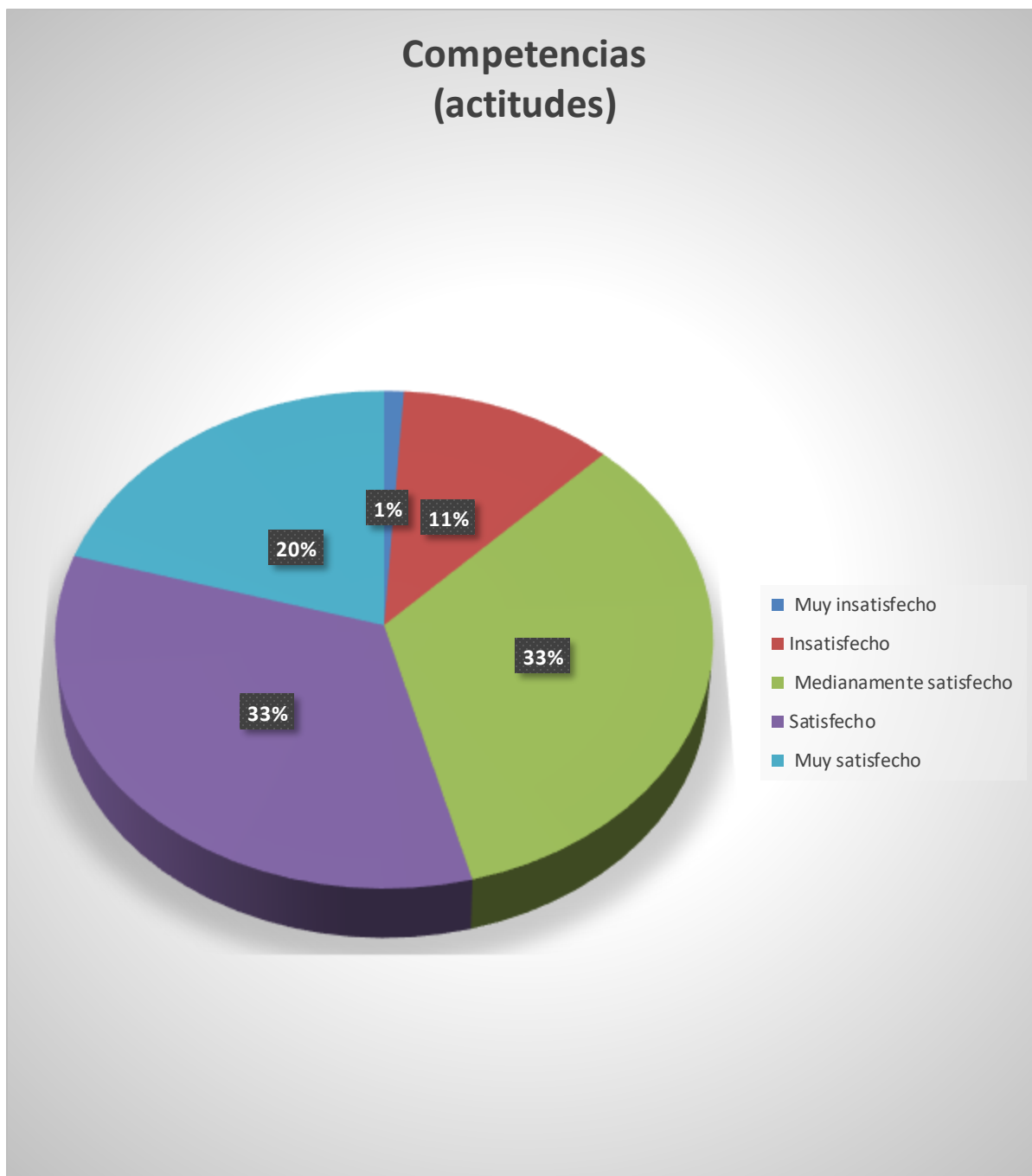


Gráfico XXI. Competencias (parte VII. preguntas 1 y 3.1)



Fuente: Elaboración propia con material de primera mano

Tabla IX. Calificación con respecto al área de recursos humanos dentro de la empresa

8. Recursos humanos (pregunta de la tabla)	Insatisfecho	Medianamente satisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho	No aplicable	Totalmente insatisfecho	Total
Evaluaciones del desempeño	7		12	1	6	1	27
Información sobre promociones y puestos vacantes.	6		12	2	5	2	27
Descripción del puesto(s)	5		15	2	4	1	27
Jubilaciones	6		5	1	12	3	27
Formación	7		13	1	4	2	27
Desalojo de emergencia	6		13	4	3	1	27
Beneficios sociales	11		7	2	5	2	27
Mediación en disputas entre empleados y/o empleados y dirección	6	1	4		15	1	27
Capacitación	7		12	5	2	1	27
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>1</b>	<b>93</b>	<b>18</b>	<b>56</b>	<b>14</b>	<b>243</b>
<b>Probabilidad</b>	<b>0,25</b>	<b>0,041</b>	<b>0,38</b>	<b>0,07</b>	<b>0,23</b>	<b>0,06</b>	

Fuente: esto es una tabla de trabajo estadístico, es material de primera mano y fuente propia

Participan en el proceso de recolección de datos 27 colaboradores de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., muestra de un total de 30 personas, de donde se obtienen 243 respuestas para el análisis con respecto al departamento de recursos humanos dentro de la empresa.

Con el análisis de los datos de la encuesta, se establece que la categoría modal es “satisfecho”, con un 38 % de respuestas; de igual forma, al calcularse la mediana y la media, estas también reflejan la categoría “satisfecho”.

Respuestas	P	fi	fi*P	Fi menos
Totalmente insatisfecho	1	14	14	14
Insatisfecho	2	61	122	75
Medianamente satisfecho	3	1	3	76
No aplicable	4	56	224	132
Satisfecho	5	93	465	225
Totalmente satisfecho	6	18	108	243
		<b>243</b>	<b>936</b>	



121,5

<b>Moda</b>	4	Satisfecho	
<b>Mediana</b>	4	Satisfecho	
<b>Media</b>	3,851851852	4	De acuerdo

En lo que respecta a la variabilidad, se encuentra por debajo de la unidad, lo cual comprueba que la categoría “satisfecho” refleja el sentir y actuar de la mayoría de los colaboradores de la empresa con un 38%; asimismo, la categoría “totalmente satisfecho” representa la actitud del 7 % de los colaboradores. Tomando ambas en conjunto, el 45 % de los colaboradores expresa estar satisfecho con la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. en relación con el área de recursos humanos dentro de la empresa. La actitud analizada se revela como positiva para el desarrollo del capital humano de la organización.

<b>(P - media)<sup>2</sup> * fi</b>
14
244
9
896
2325
648
<b>4136</b>

<b>Variancia</b>	17,0909091
<b>desv. Est</b>	4,13411527

<b>RANGO</b>		
R	<b>2</b>	
Max	<b>5</b>	<b>Satisfecho</b>
Min	<b>3</b>	<b>Muy insatisfecho</b>

Al analizar el rango, este determina tres categorías, donde la actitud hacia la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. con respecto a la satisfacción general, así como con el sueldo y las prestaciones que recibe el colaborador es normal con 23 %, mientras la categoría “satisfecho” representa el 38 % y “totalmente insatisfecho” tan solo un 6 %. Los datos se pueden observar en los gráficos XXII y XXIII de la tabla IX.

Gráfico XXII. Satisfacción con el departamento de recursos humanos

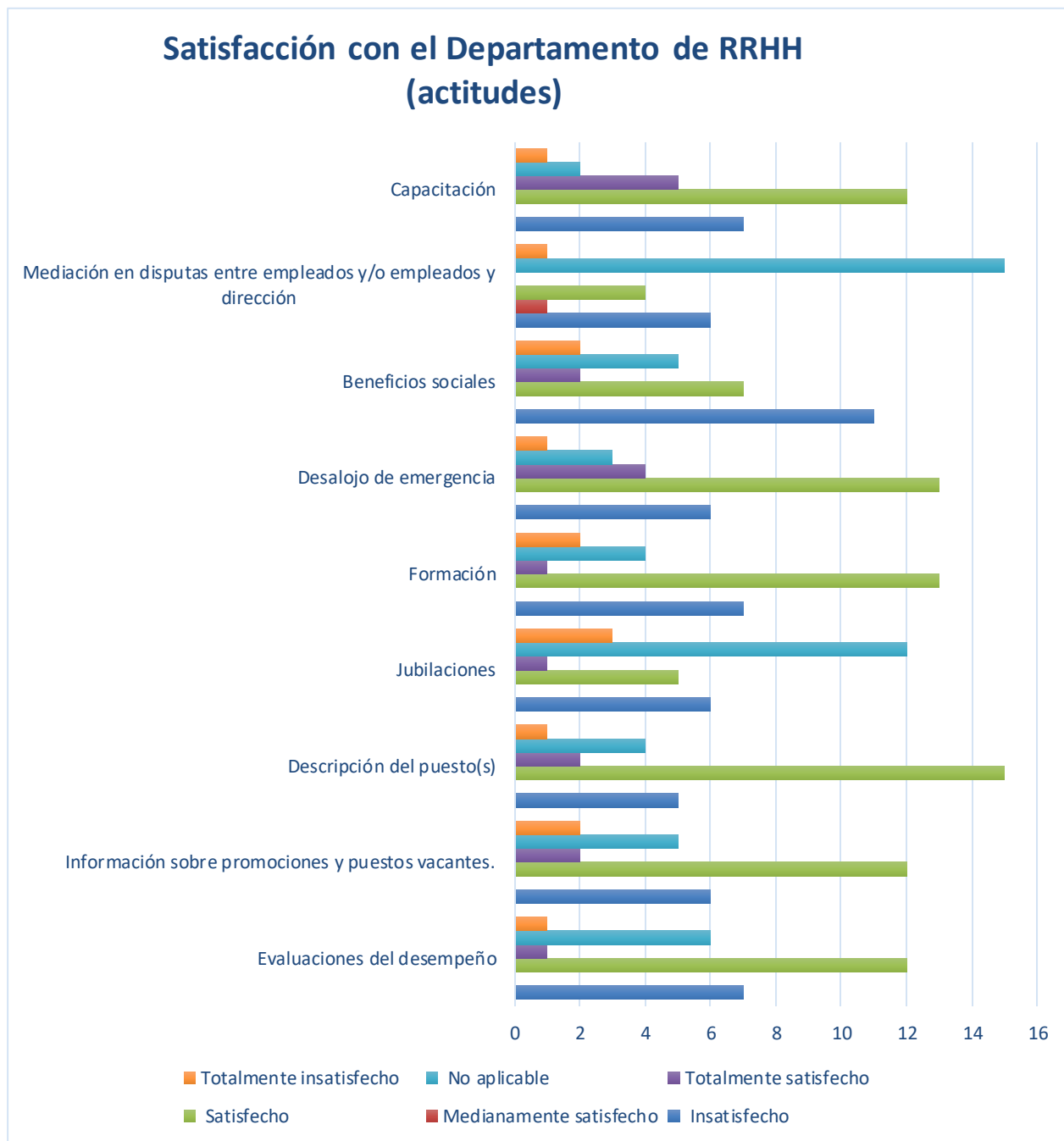
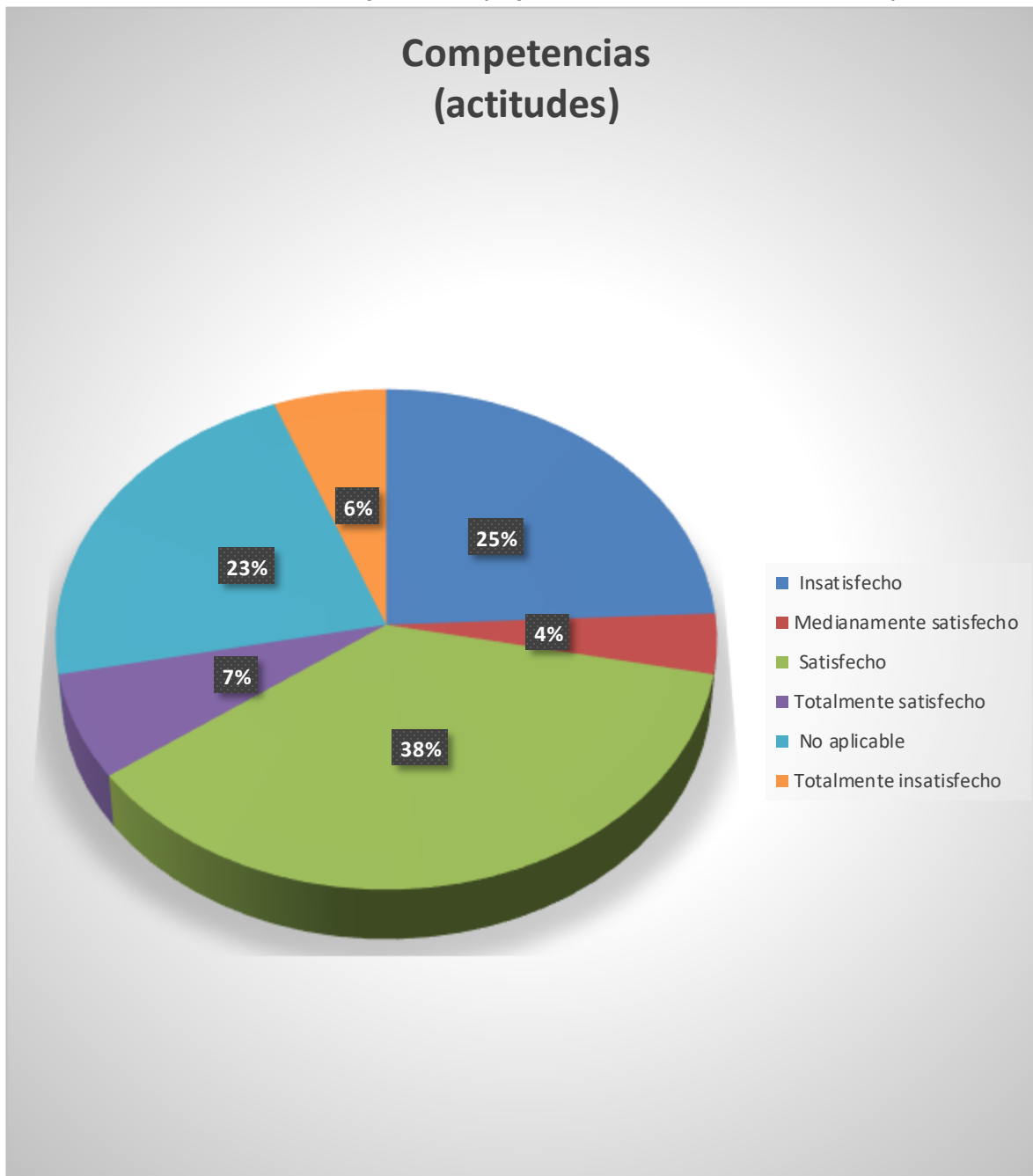


Gráfico XXIII. Competencias (departamento de recursos humanos)



Fuente: Elaboración propia con material de primera mano

Tabla X. Análisis probabilístico

TABLA N°4					
Preguntas	SÍ	NO	Total	PROBABILIDADES	
PARTE III Capacitación y desarrollo				SÍ	NO
1. ¿La empresa cuenta con programas de capacitación?	21	6	27	0,78	0,22
5. ¿Me gustaría recibir cursos de capacitación?	27		27	1	0
PARTE IV. Trabajo en grupo					
1. Se pierde menos tiempo haciendo lo correcto que esperando a que todos se pongan de acuerdo.	23	4	27	0,85	0,15
2. Trabajo fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al mío.	20	7	27	0,74	0,26
3. Frecuentemente encuentro que no estoy de acuerdo con los demás.	4	23	27	0,15	0,85
4. Se logra un objetivo más eficazmente al combinar diversas habilidades personales contrapuestas pero convergentes.	25	2	27	0,93	0,07
5. Rectifico con facilidad si alguien me muestra que estaba equivocado.	26	1	27	0,96	0,04
6. Es mejor no discutir con los demás, si dejan de hacer algo, hacerlo uno mismo.	18	9	27	0,67	0,33
7. Siempre se debe dar el crédito a quien lo merece sin importar las circunstancias.	26	1	27	0,96	0,04
8. Es mejor trabajar solo y así evitar cualquier conflicto.	7	20	27	0,26	0,74

9. Me muestro paciente para con las demás personas.	27		27	<b>1</b>	<b>0</b>
10. Me muestro tolerante y comprensivo si alguien comete algún error.	26	1	27	<b>0,96</b>	<b>0,04</b>
11. Cuando alguien hace algo bien, se lo hago saber.	27		27	<b>1</b>	<b>0</b>
12. Me molesta cuando otros no aprueban mis acciones.	7	20	27	<b>0,26</b>	<b>0,74</b>
13. Siempre doy las gracias.	27		27	<b>1</b>	<b>0</b>
14. ¿Se siente incómodo al trabajar con personas con personalidad distinta a la suya?	3	24	27	<b>0,11</b>	<b>0,89</b>
15. Considero diferentes opiniones antes de tomar una decisión.	26	1	27	<b>0,96</b>	<b>0,04</b>
16. Soy capaz de renunciar a mi espíritu competitivo de vez en cuando y de desarrollar habilidades cooperativas.	25	2	27	<b>0,93</b>	<b>0,07</b>
17. Casi siempre tengo la razón.	9	18	27	<b>0,33</b>	<b>0,67</b>
18. No me gustan los equipos porque alguien más siempre se lleva el crédito.	3	24	27	<b>0,11</b>	<b>0,89</b>
19. Se pierde mucho tiempo organizando la gente, es mejor no perder tiempo y enfrentar la tarea solo.	6	21	27	<b>0,22</b>	<b>0,78</b>
20. ¿Considera que es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en conjunto?	27		27	<b>1</b>	<b>0</b>
21. Solo se puede estar seguro de que algo está bien hecho si lo hace uno mismo.	6	21	27	<b>0,22</b>	<b>0,78</b>
22. Respeto siempre los puntos de vista ajenos aun cuando no los comparta.	26	1	27	<b>0,96</b>	<b>0,04</b>

23. ¿Ha evitado alguna vez enfrentarse a las consecuencias cuando han sido negativas?	13	14	27	<b>0,48</b>	<b>0,52</b>
24. ¿Se da crédito por los resultados obtenidos en conjunto?	8	19	27	<b>0,3</b>	<b>0,7</b>
25. Es importante para mí motivar a mis compañeros.	27		27	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>PARTE VII. Satisfacción del empleado con la empresa.</b>					
4.1 Si usted tiene problemas en su trabajo, ¿hay alguna persona, aparte de su jefe, con quien pueda hablar?	20	7	27	<b>0,74</b>	<b>0,26</b>
5. ¿Cree que la mayoría de los empleados de la empresa piensan como usted sobre la empresa Multimodal Operador Logístico S.A.?	18	9	27	<b>0,67</b>	<b>0,33</b>
10. ¿Cree usted que es necesario el departamento de recursos humanos en la empresa?	27		27	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>555</b>	<b>255</b>	<b>810</b>		
Probabilidad del nivel de Bienestar con la Organización	<b>0,685</b>	<b>0,315</b>			

Fuente: Tabla de trabajo estadístico, elaboración propia con material de primera mano

Con el análisis de los datos de la encuesta, se determina que un 78 % afirma que la empresa cuenta con programas de capacitación; sin embargo, el 22 % señala lo contrario. Por otra parte, dentro del análisis se establece que los colaboradores están en total disposición de participar en programas de capacitaciones y desarrollo.

Para toda organización es fundamental que el colaborador cuente con la habilidad de trabajar en equipo. El análisis de datos permite identificar que un 85 % de los colaboradores creen que se pierde menos tiempo haciendo lo correcto que esperando a que todos se pongan de acuerdo y un 15 % piensa lo contrario;

mientras un 74 % dice que trabaja fácilmente con personas con puntos de vistas diferentes al de ellos y un 26 % no se siente cómodo trabajando con puntos de vista distintos. Además un 15 % de los colaboradores están de acuerdo con lo que piensan sus compañeros y un 85 % indica no estarlo. Esto genera una contradicción ante los primeros resultados ya que el trabajo en equipo es indispensable por lo cual se requiere que todos dentro de la organización colaboren para lograr los objetivos como un solo equipo.

La dinámica de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional, siendo esta una empresa enfocada en la prestación de servicios de adunas y logística, requiere que su personal esté altamente capacitado para trabajar en equipo porque los servicios que ofrece cuentan con procesos en cadena. Con el análisis de datos anterior se puede determinar que el trabajo en equipo no es el adecuado, por lo que se puede mejorar en función de la buena marcha de la organización.

Con el análisis se obtienen algunos indicadores que establecen por qué no existe un nivel alto de trabajo en equipo. Un 67 % de los colaboradores prefiere no discutir con los demás si dejan de hacer las tareas, optan por realizarlas por sí mismos y un 33 % está dispuesto a discutir con los demás para que las tareas se lleven a cabo; también, un 26 % prefiere trabajar solo para evitar conflictos, pero un 74 % no está de acuerdo.

Si bien dentro de una organización no se aprueba todo lo que el colaborador realice, en la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. a un 26 %

le molesta que otros no aprueben sus acciones, mientras que al 74 % no le molesta. Esto puede afectar en el desempeño de la empresa pues si los colaboradores no tienen el interés por lo que sus compañeros o jefes directos piensan con respecto a cómo actúan, puede indicar que sus objetivos y metas no están ligados con los de la empresa.

Por ser una empresa familiar, Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. requiere que los colaboradores puedan realizar otras funciones adicionales a las del puesto que les corresponde, esto requiere que todos tengan claro cuáles son los procesos de cada puesto y las funciones que cada uno debe cumplir para que todos los servicios y trámites concluyan de forma exitosa.

Los siguientes datos revelan que al 89 % de los colaboradores no le gustan los equipos porque siempre es otro quien se lleva el crédito, al 11 % sí les gusta sin importar quién se lleve el crédito. Cabe destacar que el trabajo en equipo es importante, pero para que este se ejecute con éxito las organizaciones deben fomentarlo y motivar a sus colaboradores. Asimismo, el 30 % de los encuestados mencionan que se sí se da crédito por los resultados obtenidos en conjunto, pero un 70 % cree que no se les agradece cuando se cumplen los objetivos; hoy el capital humano se ve mayormente motivado cuando su esfuerzo es recompensado de alguna forma por parte de la organización.

Un 22 % piensa que se pierde mucho tiempo organizando a la gente, por lo cual es mejor no perderlo y enfrentar las tareas solo y el 78 % indica no estar de acuerdo; cuando las funciones y objetivos no están claros dentro del equipo de

trabajo, puede ocasionar problemas al momento de efectuar las labores. Por esto un 22 % de los colaboradores piensan que solo pueden estar seguros de que algo está bien hecho si lo hacen solos, mientras el 78 % opina lo contrario.

Para la organización es fundamental contar con personal responsable y de confianza que esté dispuesto a asumir las responsabilidades de sus actos. El análisis revela que el 48 % de los colaboradores evita enfrentarse a las consecuencias cuando son negativas y el otro 52 % está dispuesto a enfrentarlas.

En la actualidad el talento humano valora más la empresa cuando existe un departamento de recursos humanos que le brinde el apoyo y la seguridad que necesita. En el caso de Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., un 74 % de los colaboradores señalan que sí cuentan con otra persona además del jefe para hablar cuando enfrentan algún problema, contrario a un 26 % que no está de acuerdo. Como se expuso, la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, por tal razón si los colaboradores tienen algún problema deben hablar con el jefe o con algún compañero de trabajo y muchas veces esto no logra que el problema tenga una solución pronta.

Para crear un pensamiento claro y equitativo sobre la organización, las personas encargadas del proceso de inducción deben transmitir a los nuevos colaboradores el mismo mensaje y fomentar la cultura de la organización. Dentro del análisis, un 67 % piensa igual que los demás sobre la empresa, mientras un 33 % señala lo contrario.

## 4.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS PRUEBAS DE HIPÓTESIS

### 4.4.1 Pruebas de hipótesis a partir del análisis de datos

#### 4.4.1.1 Tabla de contingencia XI

**Ho:** No hay relación entre las variables “cuento con la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa” versus “comparte ideas con los superiores”.

**Hi:** Sí existe relación entre las variables “cuento con la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa” versus “comparte ideas con los superiores”.

Tabla XI. Tabla de contingencia (comunicación)

Tabla número XI de contingencia comunicación				
1. ¿Cuento con la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa en relación con el departamento?	2.1 Si comparte usted sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen?			
	Tan solo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas.	Se me reconoce siempre que doy ideas, independientemente de si se llevan a cabo o no.	No se me reconoce en absoluto.	Total
<b>Totalmente en desacuerdo</b>				<b>0</b>
<b>Desacuerdo</b>		2	1	<b>3</b>
<b>Neutral</b>		8		<b>8</b>
<b>De acuerdo</b>	4	6		<b>10</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	1	5		<b>6</b>
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>27</b>

Fuente: Tabla de trabajo estadístico, elaboración propia con material de primera mano

Tabla número XI de contingencia comunicación				
1. Cuenta con la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa en relación con el departamento	2.1 Si comparte usted sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen?			
	Tan solo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas.	Se me reconoce siempre que doy ideas, independientemente de si se llevan a cabo o no.	No se me reconoce en absoluto.	Total
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0	0	<b>0</b>
<b>Desacuerdo</b>	0,555555556	0,047619048	7,111111111	<b>7,714285714</b>
<b>Neutral</b>	1,481481481	0,507936508	0,296296296	<b>2,285714286</b>
<b>De acuerdo</b>	2,491851852	0,406349206	0,37037037	<b>3,268571429</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	0,011111111	0,023809524	0,222222222	<b>0,257142857</b>
<b>Total</b>	<b>4,54</b>	<b>0,985714286</b>	<b>8</b>	<b>13,53</b>

Fuente: Tabla de trabajo estadístico, elaboración propia con material de primera mano

$\alpha$             0,05            Nivel de significancia  
 $1-\alpha$         0,95            Nivel de confianza  
 GL.             8

$\chi_c^2$	<b>13,53</b>	>	2,73	$\chi_t^2$
rechaza $H_0$				

Con un nivel de significancia del 5 %, existe evidencia estadística suficiente para rechazar  $H_0$ . Por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95 % que hay una relación entre la variable de información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa vinculados con el departamento en donde se labora y la variable que determina el compartir ideas por parte de los colaboradores con los superiores.

En la tabla XI se puede observar el análisis de los datos obtenidos en la prueba de hipótesis

#### 4.4.1.2 Tabla de contingencia XII

**Ho:** No hay relación entre las variables “cuento con la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa” versus “cuando aporta una idea, se implementa y es reconocida”.

**Hi:** Sí existe relación entre las variables “cuento con la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa” versus “cuando aporta una idea, se implementa y es reconocida”.

Tabla XII. Tabla de contingencia (comunicación)

Tabla de contingencia XII (comunicación)						
1. Cuenta con la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa en relación con el departamento	2.2 Cuando aporta una idea que se implementa, pero no se lo reconocen, ¿a quién, en el caso de haber alguien, se le reconoce el mérito?					
	A mi superior inmediato.	Al equipo directivo (si mi superior no pertenece a este grupo).	A un compañero de mi mismo nivel.	El mérito no se le reconoce a nadie, la idea se pone en marcha y ya está.	Otro	Total
<b>Totalmente en desacuerdo</b>						0
<b>Desacuerdo</b>				3		3
<b>Neutral</b>				6	2	8
<b>De acuerdo</b>	2	1		5	2	10
<b>Muy de acuerdo</b>	1			2	3	6
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>27</b>

Fuente: Tabla de trabajo estadístico, elaboración propia con material de primera mano

<b>Tabla de contingencia XII (comunicación)</b>						
1. Cuenta con la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa en relación con el departamento	2.2 Cuando aporta una idea que se implementa, pero no se lo reconocen, ¿a quién, en el caso de haber alguien, se le reconoce el mérito?					
	A mi superior inmediato	Al equipo directivo (si mi superior no pertenece a este grupo).	A un compañero de mi mismo nivel.	El mérito no se le reconoce a nadie, la idea se pone en marcha y ya está.	Otro	Total
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Desacuerdo</b>	0,333333333	0,111111111	0	0,840277778	0,77778	2,0625
<b>Neutral</b>	0,888888889	0,296296296	0	0,334490741	0,00265	1,522321429
<b>De acuerdo</b>	0,711111111	1,07037037	0	0,144675926	0,13545	2,061607143
<b>Muy de acuerdo</b>	0,166666667	0,222222222	0	0,680555556	1,34127	2,410714286
<b>Total</b>	<b>2,1</b>	<b>1,7</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2,25714</b>	<b>8,06</b>

Fuente: Tabla de trabajo estadístico, elaboración propia con material de primera mano

$\alpha$  0,05 Nivel de significancia  
 $1-\alpha$  0,95 Nivel de confianza  
 GL. 8

$8,06 > 2,73$   
 $\chi^2 > \chi^2_{t2}$   
 rechaza  $H_0$

Con un nivel de significancia del 5 %, existe evidencia estadística suficiente para rechazar  $H_0$ . Por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95 % que hay relación entre la variable de información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa vinculados con el departamento en donde se labora y la variable que determina si las ideas aportadas por los colaboradores son implementadas y reconocidas.

En la tabla XII se puede observar el análisis de los datos obtenidos en la prueba de hipótesis.

#### 4.4.1.3 Tabla de contingencia XIII

**Ho:** No hay relación entre las variables “se evalúa periódicamente el desempeño del personal en la empresa” versus “comparten ideas con los superiores”.

**Hi:** Sí existe relación entre las variables “se evalúa periódicamente el desempeño del personal en la empresa” versus “comparten ideas con los superiores”.

**Tabla XIII. Tabla de contingencia (comunicación)**

<b>Tabla de contingencia XIII (Comunicación)</b>				
3. Periódicamente se evalúa el desempeño del personal en la empresa	2.1 Comparte usted sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen?			
	Tan solo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas.	Se me reconoce siempre que doy ideas, independientemente de si se llevan a cabo o no.	No se me reconoce en absoluto.	Total
<b>Totalmente en desacuerdo</b>				<b>0</b>
<b>Desacuerdo</b>	1	2	1	<b>4</b>
<b>Neutral</b>	2	7		<b>9</b>
<b>De acuerdo</b>	2	9		<b>11</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	1	2		<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>27</b>

Fuente: Tabla de trabajo estadístico, elaboración propia con material de primera mano

Tabla de contingencia XIII (Comunicación)				
3. Periódicamente se evalúa el desempeño de personal en la empresa	2.1 Comparte usted sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen?			
	Tan solo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas.	Se me reconoce siempre que doy ideas, independientemente de si se llevan a cabo o no.	No se me reconoce en absoluto.	Total
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0	0	<b>0</b>
<b>Desacuerdo</b>	0,125	-0,325	5,75	<b>5,55</b>
<b>Neutral</b>	0	0,05	-1	<b>-0,95</b>
<b>De acuerdo</b>	-0,181818182	0,104545455	-1	<b>-1,077272727</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	0,5	-0,1	-1	<b>-0,6</b>
<b>Total</b>	<b>0,443181818</b>	<b>-0,270454545</b>	<b>2,75</b>	<b>2,92</b>

Fuente: Tabla de trabajo estadístico, elaboración propia con material de primera mano

$\alpha$  0,05 Nivel de significancia  
 $1-\alpha$  0,95 Nivel de confianza  
 GL. 8

**2,92**  $\chi^2$  > 2,73  $\chi^2$   
 rechaza  $H_0$

Con un nivel de significancia del 5 %, existe evidencia estadística suficiente para rechazar  $H_0$ . Por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95 % que hay relación entre la variable se evalúa periódicamente el desempeño del personal en la empresa y la variable que determina si los colaboradores comparten ideas con los superiores.

En la tabla XIII se observa el análisis de los datos obtenidos en la prueba de hipótesis.

#### 4.4.1.4 Tabla de contingencia XIV

**Ho:** No hay relación entre las variables “se evalúa periódicamente el desempeño del personal en la empresa” versus “cuando aporta una idea que se implementa, se la reconocen”.

**Hi:** Sí existe relación entre las variables “se evalúa periódicamente el desempeño del personal en la empresa” versus “cuando aporta una idea que se implementa, se la reconocen”

Tabla XIV. Tabla de contingencia (comunicación)

Tabla de contingencia XIV (Comunicación)						
3. Periódicamente se evalúa el desempeño de personal en la empresa	2.2 Cuando aporta una idea que se implementa, pero no se lo reconocen, ¿a quién, en el caso de haber alguien, se le reconoce el mérito?					
	A mi superior inmediato	Al equipo directivo (si mi superior no pertenece a este grupo).	A un compañero de mi mismo nivel.	El mérito no se le reconoce a nadie, la idea se pone en marcha y ya está.	Otro	Total
<b>Totalmente en desacuerdo</b>						0
<b>Desacuerdo</b>				2	2	4
<b>Neutral</b>		1		6	2	9
<b>De acuerdo</b>	2			7	2	11
<b>Muy de acuerdo</b>	1			1	1	3
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>27</b>

Fuente: Tabla de trabajo estadístico, elaboración propia con material de primera mano

<b>Tabla de contingencia XIV (Comunicación)</b>						
3. Periódicamente se evalúa el desempeño de personal en la empresa	2.2 Cuando aporta una idea que se implementa, pero no se lo reconocen, ¿a quién, en el caso de haber alguien, se le reconoce el mérito?					
	A mi superior inmediato	Al equipo directivo (si mi superior no pertenece a este grupo).	A un compañero de mi mismo nivel.	El mérito no se le reconoce a nadie, la idea se pone en marcha y ya está.	Otro	Total
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Desacuerdo</b>	0,444444444	0,148148148	0	0,05787037	0,89418	1,544642857
<b>Neutral</b>	1	1,333333333	0	0,083333333	0,04762	2,464285714
<b>De acuerdo</b>	0,494949495	0,407407407	0	0,035563973	0,25445	1,19237013
<b>Muy de acuerdo</b>	1,333333333	0,111111111	0	0,340277778	0,06349	1,848214286
<b>Total</b>	<b>3,272727273</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0,517045455</b>	<b>1,25974</b>	<b>7,05</b>

Fuente: Tabla de trabajo estadístico, elaboración propia con material de primera mano

$\alpha$	0,05	Nivel de significancia
$1-\alpha$	0,95	Nivel de confianza
GL.	8	

**7,05**  $\chi^2$  > 2,73  $\chi^2$   
 rechaza  $H_0$

Con un nivel de significancia del 5 % existe evidencia estadística suficiente para rechazar  $H_0$ . Por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95 % que hay relación entre la variable se evalúa periódicamente el desempeño del personal en la empresa y la variable que determina si cuando aporta una idea que se implementa, se la reconocen.

En la tabla XIV se aprecia el análisis de los datos obtenidos en la prueba de hipótesis.

#### 4.4.1.5 Tabla de contingencia XV

**Ho:** No hay relación entre las variables “el flujo de información en las áreas de trabajo es adecuado” versus “comparten ideas con los superiores”.

**Hi:** Sí existe relación entre las variables “el flujo de información en las áreas de trabajo es adecuado” versus “comparten ideas con los superiores”.

Tabla XV. Tabla de contingencia (comunicación)

Tabla de contingencia XV (Comunicación)				
5. El flujo de información en las áreas de trabajo es el adecuado	2.1 Comparte usted sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen?			
	Tan solo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas.	Se me reconoce siempre que doy ideas, independientemente de si se llevan a cabo o no.	No se me reconoce en absoluto.	Total
<b>Totalmente en desacuerdo</b>		1		<b>1</b>
<b>Desacuerdo</b>				<b>0</b>
<b>Neutral</b>	1	4		<b>5</b>
<b>De acuerdo</b>	4	12		<b>16</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	2	2	1	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>27</b>

Fuente: Tabla de trabajo estadístico, elaboración propia con material de primera mano

Tabla de contingencia XV (Comunicación)				
5. El flujo de información en las áreas de trabajo es el adecuado	2.1 Comparte usted sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen?			
	Tan solo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas.	Se me reconoce siempre que doy ideas, independientemente de si se llevan a cabo o no.	No se me reconoce en absoluto.	Total
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0,259259259	0,124756335	0,03703704	<b>0,421052632</b>
<b>Desacuerdo</b>	0	0	0	<b>0</b>
<b>Neutral</b>	0,067724868	0,06588694	0,18518519	<b>0,318796992</b>
<b>De acuerdo</b>	0,005291005	0,048732943	0,59259259	<b>0,646616541</b>
<b>Muy de acuerdo</b>	0,382010582	0,655360624	3,58518519	<b>4,622556391</b>
<b>Total</b>	<b>0,714285714</b>	<b>0,894736842</b>	<b>4,4</b>	<b>6,01</b>

Fuente: Tabla de trabajo estadístico, elaboración propia con material de primera mano

$\alpha$	0,05	Nivel de significancia
$1-\alpha$	0,95	Nivel de confianza
GL.	8	

**6,01**  $\chi^2$  > 2,73  $\chi^2$   
 rechaza  $H_0$

Con un nivel de significancia del 5 %, existe evidencia estadística suficiente para rechazar  $H_0$ . Por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95 % que hay relación entre la variable el flujo de información en las áreas de trabajo es adecuado y la variable que determina si los colaboradores comparten ideas con los superiores.

En la tabla XV se puede observar el análisis de los datos obtenidos en la prueba de hipótesis.

#### 4.4.1.6 Tabla de contingencia XVI

**Ho:** No hay relación entre las variables “el flujo de información en las áreas de trabajo es adecuado” versus “cuando aporta una idea que se implementa, se la reconocen”.

**Hi:** Sí existe relación entre las variables “el flujo de información en las áreas de trabajo es adecuado” versus “cuando aporta una idea que se implementa, se la reconocen”.

Tabla XVI. Tabla de contingencia (comunicación)

<b>Tabla de contingencia XVI (Comunicación)</b>						
5. El flujo de información en las áreas de trabajo es el adecuado	2.2 Cuando aporta una idea que se implementa, pero no se lo reconocen, ¿a quién, en el caso de haber alguien, se le reconoce el mérito?					
	A mi superior inmediato.	Al equipo directivo (si mi superior no pertenece a este grupo).	A un compañero de mi mismo nivel.	El mérito no se le reconoce a nadie, la idea se pone en marcha y ya está.	Otro	Total
<b>Totalmente en desacuerdo</b>					1	1
<b>Desacuerdo</b>						0
<b>Neutral</b>				5		5
<b>De acuerdo</b>	2	1		9	5	17
<b>Muy de acuerdo</b>	1			2	1	4
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>27</b>

Fuente: Tabla de trabajo estadístico, elaboración propia con material de primera mano

<b>Tabla de contingencia XVI (Comunicación)</b>						
5. El flujo de información en las áreas de trabajo es el adecuado	2.2 Cuando aporta una idea que se implementa, pero no se lo reconocen, ¿a quién, en el caso de haber alguien, se le reconoce el mérito?					
	A mi superior inmediato.	Al equipo directivo (si mi superior no pertenece a este grupo).	A un compañero de mi mismo nivel.	El mérito no se le reconoce a nadie, la idea se pone en marcha y ya está.	Otro	Total
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0,111111111	0,037037037	0	0,592592593	2,1164	2,857142857
<b>Desacuerdo</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Neutral</b>	0,555555556	0,185185185	0	1,400462963	1,2963	3,4375
<b>De acuerdo</b>	0,006535948	0,217864924	0	0,114515251	0,07968	0,418592437
<b>Muy de acuerdo</b>	0,694444444	0,148148148	0	0,05787037	0,00132	0,901785714
<b>Total</b>	<b>1,367647059</b>	<b>0,588235294</b>	<b>0</b>	<b>2,165441176</b>	<b>37</b>	<b>7,62</b>

Fuente: Tabla de trabajo estadístico, elaboración propia con material de primera mano

$\alpha$	0,05	Nivel de significancia
$1-\alpha$	0,95	Nivel de confianza
GL.	8	

**7,62**  $\chi^2$

>  
rechaza  $H_0$

2,73  $\chi^2$

Con un nivel de significancia del 5%, existe evidencia estadística suficiente para rechazar  $H_0$ . Por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95 % que hay relación entre la variable el flujo de información en las áreas de trabajo es adecuado y la variable que determina cuando aporta una idea que se implementa, se la reconocen al colaborador.

En la tabla XVI se aprecia el análisis de los datos obtenidos en la prueba de hipótesis.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES

**Objetivo específico I.** Examinar los métodos que utiliza la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. para identificar la necesidad de nuevo personal.

Luego de realizar la visita a la empresa y escuchar lo expresado por las jefaturas en la entrevista efectuada, se concluye que la organización no cuenta con una guía estructurada ni con procedimientos que le permitan identificar cuándo es necesario el ingreso de nuevo personal.

Para identificar las necesidades de contratación de nuevo personal, la empresa se basa en el rendimiento que está generando el personal actual o cuando surge un incremento en la venta de los servicios y no cuenta con los colaboradores suficientes, incluso en algunos casos ya críticos cuando surge la rotación del personal, por ejemplo: despidos o renuncias inesperadas.

Con respecto a los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa relacionados al área de recursos humanos, ambas jefaturas tienen un pensar y actuar diferentes por lo que la necesidad de nuevo personal nunca se identifica ni tramita de la misma forma.

Actualmente la empresa trabaja bajo un proceso informal de reclutamiento ya que no existe un documento formal donde se establezcan los procedimientos y

normas por utilizar cuando surge la necesidad de incorporar nuevo personal a la organización.

La falta de un proceso adecuado de reclutamiento con funciones específicas según los puestos le genera a la empresa una mala administración del reclutamiento y selección, al no contar con una línea clara del tipo y calidad de talento humano que debe poseer el nuevo personal. No es un proceso que se deba efectuar a la ligera, si lo que realmente se busca es personal de calidad y calificado para que cubra un puesto importante para la operatividad de la empresa.

El proceso de reclutamiento debe ser llevado a cabo en una misma línea y con el tiempo prudente requerido para obtener la mayor cantidad de candidatos con las competencias idóneas y luego aplicar de forma objetiva la selección final. De lo contrario los resultados son negativos porque la empresa no tiene el personal que requiere para desarrollar las funciones y brindar los servicios de forma eficiente a los clientes.

**Objetivo específico II.** Determinar los tipos de reclutamiento de personal aplicados por la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A.

Por medio de la información brindada por las gerencias durante la entrevista, se concluye que existe una diferencia en la forma de reclutar de ambas, ya que para una de las gerencias el tipo de reclutamiento que se utiliza es de forma mixta, pero para la otra el tipo de reclutamiento es interno. Cabe destacar que hay un problema

de comunicación entre las jefaturas, no tienen claridad en los procesos de reclutamiento y menos sobre cuál debe ser el más adecuado para los intereses de la empresa.

Actualmente y según lo identificado en la entrevista, la compañía utiliza el tipo de reclutamiento mixto, buscando generar un equilibrio dentro de la organización, aunque en la práctica la mayor parte del reclutamiento es externo. Por ejemplo:

El gerente comercial menciona que el tipo de reclutamiento que él emplea es el mixto porque le genera un equilibrio dentro del grupo de trabajo, por tal razón trata de utilizarlo siempre que le sea posible y cuente con el capital humano apto para suplir la nueva vacante.

Por otra parte la gerente de operaciones comenta que el tipo de reclutamiento que ella utiliza es el interno porque considera que la ruta de aprendizaje es más corta y disminuye tiempo y costos. No obstante, se observa que esta práctica no brinda el resultado esperado, que consiste en una mayor calidad en el servicio y mayor facilidad de aprendizaje por parte del colaborador, porque no está capacitado y su perfil no cumple con los requerimientos del puesto, generando un servicio poco eficiente.

Además, mediante la encuesta hecha a los colaboradores se determina que el tipo de reclutamiento más utilizado por la empresa es el externo, el cual es ejecutado por una empresa externa. Si bien se debe buscar un equilibrio entre los

diferentes tipos de reclutamientos que hay la empresa, esta no cuenta con personal a lo interno altamente capacitado que pueda suplir ciertas vacantes. En el caso de Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., al ser de tamaño mediano el reclutamiento interno es más complejo ya que si un colaborador sube de puesto, se genera automáticamente una vacante nueva, por lo siempre se provoca un reclutamiento externo.

Cuando la empresa convierte el reclutamiento externo en una práctica por defecto dentro de la organización, puede frustrar al personal, porque este pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, considerándolo como una práctica desleal hacia su persona. En este punto la empresa debe tener claro el proceso de capacitación y desarrollo para los colaboradores dentro de la organización.

Esto último se refleja en los datos obtenidos de la entrevista, donde un porcentaje muy bajo de personal sobrepasa los 5 años o más de permanencia en la organización. Su forma de reclutamiento puede ser una de las causas de la alta rotación de personal y la fuga de talento humano.

El porcentaje de los colaboradores que llevan entre 5 a 9 años es del 30 %, mientras que existe un porcentaje bastante alto, 44 %, de capital humano que apenas cuenta con 1 año de ser parte de la organización. Estos resultados evidencian una alta rotación del talento humano en la empresa por la falta de un proceso de reclutamiento y selección basado en competencias y la falta de planes

de inducción, capacitación y desarrollo que permitan a los colaboradores adquirir el sentido de pertenencia con la organización.

**Objetivo específico III.** Identificar cómo la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. elabora los perfiles de puesto.

A partir de la revisión hecha, se identifican los perfiles de puestos que brinda la empresa y según lo conversado durante la entrevista con las jefaturas, los perfiles de puestos son elaborados por los gerentes de cada área de acuerdo con los requisitos y competencias que ellos consideran que el puesto requiere; de este modo, no existe un análisis técnico de los perfiles y se utilizan plantillas genéricas porque en la mayoría de perfiles se repiten los mismos requisitos y competencias. Por consiguiente, no son perfiles estructurados ni adaptados a las necesidades de la empresa.

Al inicio de la investigación, la empresa contaba con una persona que la asistía en la tarea de generar el trámite de los perfiles y de puestos según las solicitudes de las jefaturas.

Cuando se crea un perfil de puestos, se debe tener claro que cada uno es diferente y cuenta con un análisis adaptado según las necesidades del puesto, requisitos, competencias y funciones que el mismo necesite para poder ser llevado a cabo de forma correcta al momento de realizar el proceso de reclutamiento del puesto.

Otro factor importante observado y analizado con respecto a los perfiles de puestos, es que existen posibles puestos que actualmente están siendo ocupados por colaboradores que no cumplen con el perfil versus el perfil que la empresa requiere para el desarrollo eficiente de los procesos y servicios que brinda.

La carencia de los perfiles adecuados y el capital humano correcto en algunos puestos provoca un mal servicio al cliente y genera reprocesos dentro de la organización.

Otro factor negativo en el análisis de los perfiles de puestos de Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. es que en su mayoría no están completos ni actualizados. Los perfiles de puestos no cuentan con un análisis correcto de las competencias que debe poseer el colaborador para laborar en la empresa y así llevar a cabo los requerimientos técnicos y académicos que el puesto demanda.

Un obstáculo para la empresa en la captación de capital humano de alta calidad es no contar con un proceso de reclutamiento y selección basado en competencias bien estructuradas. La empresa es afectada al no contar con el capital humano necesario y eficiente, lo cual provoca una alta rotación y un gasto mayor no solo de dinero, sino de tiempo invertido en capacitar al colaborador que en poco tiempo se marcha.

La empresa hoy busca hacer una reestructuración a nivel operativo y organizacional, pero no le ha sido fácil, ya que al ser una empresa de tipo familiar, la toma de decisiones tiende a ser aún más complicada porque las gerencias no

definen objetivos ni metas en común, llevándolas a una mala coordinación a nivel organizacional y esta mala práctica se refleja a nivel operativo con los colaboradores en temas tan importantes como las deficiencias en los perfiles de puestos, los cuales están no solo mal aplicados dentro de los puestos de bajo mando, sino también en las jefaturas, porque estas llevan a cabo funciones que no les corresponden. Lo anterior provoca que la operatividad y la logística de la empresa no lleven una línea clara y consecuente, debido a que todos los puestos y jerarquías se mezclan entre sí.

El proceso de reclutamiento y selección basado en competencias requiere un análisis que implica no solo tiempo, sino conocimiento en el tema y en el caso de Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. no existe una persona capacitada en el tema recursos humanos; los gerentes operan en temas totalmente operativos y comerciales, aunado a esto, no son especialistas en el área del capital humano por lo que no pueden asegurar que este proceso llegue a ser eficiente.

Caso contrario si la empresa quiere contratar personal sin experiencia y con un perfil no adecuado al puesto en su totalidad se podría realizar, pero esto implica un alto costo de tiempo y dinero en capacitaciones para lograr que el candidato se adapte al rol de la empresa y aprenda todas las funciones (habilidades) que el puesto requiere; más de contar con periodos de prueba por lo menos tres meses, además de incluir capacitaciones semanales y evaluaciones constantes para asegurar que se cumplan los objetivos para los que fue contratado el empleado.

Al invertir un poco más en un reclutamiento eficiente para captar al personal requerido, se puede llegar a tener colaboradores con experiencia y de calidad por un costo razonable, pero se necesita toda una estrategia y un proceso de reclutamiento y selección basado en competencias, donde se desarrollen los perfiles de puestos por competencias y las habilidades que cada puesto requiere para captar al personal idóneo.

**Objetivo específico IV.** Describir las fuentes de reclutamiento de personal que utiliza Multimodal Operador Logístico Internacional S.A.

Las fuentes que la empresa utiliza para realizar la captación de personal son anuncios por medio de las bolsas de empleos como empleos.net, convenios con universidades, redes sociales como Facebook y LinkedIn. Estos anuncios son elaborados en su mayoría por servicios contratados por medio de *outsourcing*.

Cabe destacar el método más utilizado por la empresa para dar a conocer los anuncios de sus plazas vacantes es internet, al facilitar la captación de personal y atraer el talento a la organización. Se observa que dentro de los anuncios de los puestos se incluyen los requisitos académicos, en algunos casos técnicos, y se detallan algunas aptitudes, pero no son claras las aptitudes que se solicitan.

**Objetivo específico V.** Evaluar las competencias de los colaboradores de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A.

Con una muestra de 27 colaboradores, de una población de 30 funcionarios de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., aplicando el instrumento de la escala de Likert, se identifican las siguientes competencias:

### **Relación con el jefe**

Con el instrumento de la escala Likert se determina que la categoría modal es de acuerdo. Se concluye que un 84 % de los colaboradores expresan tener una buena relación con la jefatura, pero un 16 % opina lo contrario o toma una posición neutral de indiferencia.

Según las respuestas brindadas por los colaboradores en las preguntas de respuesta abierta dentro de la encuesta, la relación laboral es positiva, sin embargo, no va más allá del ámbito laboral, al no haber una relación de empatía entre los asuntos personales y los laborales, cuando de las jefaturas se trata. A ellos les gustaría mejorar la relación con sus jefes y viceversa, incluso comentan que antes se realizaban actividades sociales en la empresa donde se conocían mejor.

La creación de relaciones interpersonales provoca sentir empatía por el compañero de trabajo, lo cual mejora el clima organizacional y motiva al empleado. Si la empresa no busca generar con sus colaboradores la empatía, esto puede ser una causante de desmotivación.

Otro punto identificado por la escala de Likert es que un 12 % de los colaboradores se encuentran en una posición neutral con respecto a su relación con

las jefaturas. Cuando el personal es indiferente, solo se limita a hacer lo solicitado y no se relaciona con los demás, afectando el clima laboral.

### **Inducción, capacitación y desarrollo**

Con el instrumento de la escala Likert se determina que la categoría modal es de acuerdo. Un 43,4 % de los colaboradores expresan estar de acuerdo con las capacitaciones y el plan de desarrollo fomentado por la empresa. Estas actitudes se analizan como positivas para el desarrollo del capital humano dentro de la organización; sin embargo, un 13 % de los encuestados no están de acuerdo.

En la sección de preguntas abiertas de la encuesta, los colaboradores señalan que desean capacitaciones orientadas a cubrir las necesidades que ellos tienen en relación con el trabajo que realizan y esto al mismo tiempo les permita crecer profesionalmente dentro de la empresa, porque las recibidas actualmente muchas veces no les dan un valor agregado a nivel profesional ni personal. También indican que no son constantes y pueden pasar meses antes de tener una nueva capacitación. Asimismo, mencionan que la empresa no cuenta con programas de inducción ni con procesos de capacitación y desarrollo del colaborador.

La no existencia de programas de inducción, capacitación y desarrollo dentro de la organización puede traerle algunos problemas a la empresa al provocar que el nuevo colaborador no se sienta parte de la misma ni miembro de un equipo de trabajo, por lo cual ocurren renuncias a corto plazo.

El proceso de inducción es muy importante ya que de este depende que el nuevo personal se integre y conozca quiénes forman parte de la empresa. Es trascendental que los gerentes lo tomen en cuenta porque muchas veces cuando ingresa un nuevo colaborador, no saben cómo se llama ni cuál puesto va a desempeñar, mucho menos se les dan las instrucciones por parte de los jefes de lo que deben hacer y cómo realizarlo.

### **Comunicación**

Con el instrumento de la escala Likert, se determina que la categoría modal es de acuerdo. Un 58 % de los colaboradores indican estar de acuerdo en que existe una buena comunicación dentro de la organización; sin embargo, un 42 % está en desacuerdo al creer que la comunicación no es buena.

Según los datos obtenidos por medio de la encuesta, los colaboradores consideran la comunicación como punto clave para llevar a cabo sus funciones en el puesto de trabajo; mientras algunos mencionan que la comunicación puede ser positiva, pero los mensajes no son claros al punto de que muchas veces no saben cuáles son los objetivos y metas de la empresa.

La falta de claridad en la comunicación conduce a problemas de coordinación y falta de solidaridad en el día tras día; incide negativamente en trabajo de equipo, sumado a un mal servicio al cliente ya que si la empresa no es capaz de transmitir una comunicación interna clara, difícilmente lo puede lograr a lo externo.

Por su parte, las jefaturas expresan que muchas veces llegan a tener problemas en el trámite de los servicios o tareas encomendadas a los colaboradores porque aunque se les brinda una explicación de lo que deben hacer, parece que el mensaje no llega claro y las tareas no son llevadas a cabo de forma correcta. Esto genera que la empresa tenga problemas de coordinación con los servicios que les brinda a los clientes por la falta de comunicación clara y precisa sobre los procesos y en la solución de conflictos actuales.

Durante la entrevista con los gerentes se conoce que muchas veces los mismos vendedores no son capaces de cerrar las ventas u ofrecer soluciones claras a los clientes, por lo que es muy normal que sea el jefe quien se encargue de llegar a finalizar la venta o solucionar el conflicto.

Cabe mencionar que la comunicación es una competencia muy importante para la jefatura y los colaboradores. Por ejemplo:

- En una jefatura puede ser innata su facilidad de comunicación con los colaboradores, pero es difícil de aprender.
- La comunicación es una destreza del vendedor. Esta es una habilidad que se fortalece, otras se aprenden para mejorar la comunicación cuyo objetivo es la venta. Aquí se puede decir que la aptitud del vendedor se muestra en el plano de negociación porque un negociador requiere de actitudes de vendedor que generan habilidades en el cierre de

ventas y aptitudes en la fluidez en la comunicación y luego viene la perseverancia que son competencias que no se aprenden.

### **Motivación**

Con el instrumento de la escala Likert se determina que la categoría modal es de acuerdo. El 53 % de los colaboradores de la empresa indican estar de acuerdo con el grado de motivación que existe dentro de la organización, sin embargo, un 47 % está en desacuerdo y considera que la motivación no es positiva.

Al analizar las respuestas de las preguntas abiertas, los colaboradores creen que la empresa puede incentivarlos de mejor forma para generar una mayor motivación a nivel laboral y personal. Durante la investigación se concluye que la motivación es parte de un proceso multifacético con implicaciones tanto individuales como administrativas y organizacionales; por tal razón, se debe tener claro que no siempre es lo que el colaborador muestra, sino todo un conjunto de aspectos que rodean el puesto de trabajo, lo cual determina que el colaborador actúe y se comporte de una manera específica adentro de la organización.

Cuando dentro de una organización hay colaboradores desmotivados, se genera un mal clima organizacional, así como un trabajo deficiente y, por último, puede dar pie para que los colaboradores decidan irse de la empresa. Para Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. esto último no es beneficioso, ya que hoy se necesita retener al personal a largo plazo, motivo por el cual debe crear estrategias que activen la motivación constante en sus colaboradores.

### **Satisfacción del empleado con la empresa**

Con el instrumento de la escala Likert, se determina que la categoría modal es de acuerdo. Con relación al superior inmediato, un 67 % de los colaboradores indican que este sí conoce el trabajo que realiza cada colaborador; esta actitud analizada se muestra como positiva para el desarrollo del capital humano dentro de la empresa. No obstante, también se encuentra un 33 % que está en desacuerdo porque para estos colaboradores los jefes muchas veces están sobrecargados de trabajo y no saben realmente lo que hace cada colaborador.

Cada jefe debe saber y tener claras las funciones que está llevando a cabo su equipo de trabajo, lo cual es posible con un perfil de puestos bien estructurado y definido, lo cual asimismo facilita una buena comunicación en ambas vías; de lo contrario se generan conflictos y reprocesos, lo que llega a perjudicar los trámites de los clientes.

### **Satisfacción del empleado con la empresa y las prestaciones recibidas**

Con el instrumento de la escala Likert, se determina que la categoría modal es satisfecho. Un 53 % de los colaboradores indican estar satisfechos con la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. como lugar de trabajo respecto a otros sitios donde trabajaron antes, así como con el salario recibido y las prestaciones que obtienen por parte de la organización, lo cual es positivo para el desarrollo de la investigación.

No obstante, un 47 % de los colaboradores no están satisfechos con la empresa ni con el salario y prestaciones que reciben. A partir de las preguntas

abiertas, se conoce que algunos colaboradores creen que el salario está por debajo de lo requerido por ley, mientras que otros mencionan no estar a gusto pues por su experiencia y nivel académico merecen un salario más alto al que tienen actualmente, mientras que su satisfacción con la empresa en comparación con otros sitios donde trabajaron es positiva.

Si la empresa no cuenta con salarios competitivos puede ocasionar que el personal no se establezca a largo plazo dentro de la organización, solo ingrese a la misma para obtener experiencia para luego migrar a otra empresa que le brinde un salario no solo por cumplir con el perfil, sino por la experiencia obtenida.

### **Habilidades y competencias del jefe**

Con el instrumento de la escala Likert, se determina que la categoría modal es de acuerdo. Un 74 % de los colaboradores indican estar de acuerdo con las habilidades y competencias del jefe; sin embargo, un 26 % está en desacuerdo y piensa que los jefes no cuentan con las habilidades y competencias necesarias para el desarrollo del trabajo.

Esto puede afectar a la empresa porque debe contar no solo con personal capacitado, sino con líderes y jefaturas altamente calificados en el desarrollo de las funciones técnicas que requieren los puestos, manejo de personal y cultura de colaborativa, pero para esto la empresa debe tener dentro de su capital humano jefes con habilidades y competencias ligadas a las necesidades y objetivos de la organización que motiven a los colaboradores a ejecutar mejor sus funciones.

### **Área de recursos humanos dentro de la organización**

Con el instrumento de la escala Likert, se determina que la categoría modal es satisfecho. Un 45 % de los colaboradores expresan estar satisfechos con las relaciones que se mantienen dentro del área de recursos humanos, la actitud es positiva para el crecimiento del capital humano en la organización. Cabe destacar que un 55 % de los colaboradores mencionan estar insatisfechos con el área de recursos humanos. Se debe tomar en cuenta que dentro la empresa no existe un departamento exclusivo de recursos humanos, esta tarea es realizada por los mismos gerentes.

Los colaboradores creen que es importante un departamento de recursos humanos en la empresa que les ayude en la resolución de conflictos, así como a mejorar el área de capacitación y a desarrollar actividades que les permita tener una relación más cercana y no solo laboral con los jefes.

La empresa al no contar con un departamento de recursos humanos es afectada pues no cumple los objetivos por falta de personal capacitado; adicional a esto, se expone a no estar al tanto de los nuevos cambios realizados en la reforma procesal laboral, la cual ya entró en vigor y su aplicación puede traerle consecuencias.

Ninguna empresa funciona sin recursos humanos, por esta razón debe contar con un departamento o al menos con un especialista en esta área. Todo el personal de la organización, los procesos de reclutamiento, la selección e inducción al nuevo

personal pasa por recursos humanos y dependiendo de su eficiencia, la organización logra sus objetivos.

Con el instrumento estadístico de tablas de contingencia, se realiza el análisis de las variables cualitativas para determinar la relación entre variables y establecer los vínculos con el análisis de competencias; todo lo anterior con supuestos de trabajo que se detallan a continuación: con un nivel de significación del 5 % -determinado para las pruebas de hipótesis- y la relación existente entre las variables, cuentan con un nivel de confianza del 95 %.

Con el análisis de la parte V y VII de la encuesta, se evidencia que la percepción es positiva con respecto a las variables confrontadas de comunicación y satisfacción. Los funcionarios mencionan en las preguntas de respuesta abierta que es necesaria una mejora en la comunicación por parte de las jefaturas, porque no saben cuáles son las necesidades reales de la organización ni hacia dónde se dirige; de esta forma expresan su falta de satisfacción con la misma por varios factores como la falta de planes de capacitación y desarrollo, mejoras en los salarios y falta de incentivos por los logros obtenidos.

Con las tablas de contingencia se procede a efectuar un cruce de variables a partir de las preguntas formuladas en la parte V y VII de la encuesta, donde se determina la aprobación de los colaboradores con respecto a las variables de comunicación y satisfacción con la empresa. Por lo tanto, se concluye que dichas variables tienen relación entre sí; sin embargo, a nivel organizacional no se cumplen las variables analizadas, pues en la práctica la falta de comunicación clara es un

obstáculo constante en el desarrollo de las funciones de los colaboradores como de las jefaturas, lo cual produce un estancamiento a nivel organizacional impidiéndole crecer a lo interno y a lo externo.

## **CAPÍTULO VI**

### **RECOMENDACIONES**

Después de haber analizado la situación actual de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A., en lo que respecta al proceso de reclutamiento y selección por competencias en la empresa, se recomienda mejorar en las siguientes acciones:

1. Mejorar el proceso de reclutamiento y selección actual utilizando un nuevo proceso donde se puedan analizar las competencias, y crear un proceso completo basado en el análisis de las competencias, habilidades, aptitud y actitudes para poder mejorar la captación del personal que requiere la empresa. Con el fin de lograr esta mejora, la empresa debe contratar un especialista en el área de recursos humanos que trabaje de forma directa con la empresa para que pueda realizar un análisis propio de la necesidad que tiene la misma en cuanto a crear un proceso de reclutamiento y selección basado en competencias propio de la organización.

2. Implementar dentro del proceso entrevistas basadas en competencias por medio de preguntas dirigidas al historial laboral de la persona, que le permita a la empresa corroborar la información descrita en su currículum, con lo cual se reconocen las habilidades y destrezas que hacen más efectivo su desempeño. Este tipo de entrevistas puede realizarse utilizando el método STAR, el cual es una técnica diseñada que ayuda a evaluar aquellos comportamientos que evidencien si el entrevistado posee o no las competencias que se requieren. La idea del método STAR es plantear o definir, por ejemplo:

S: Situaciones en el pasado

T: Tareas que se realizaron dentro de esa situación

A: Acciones que se tomaron

R: Resultados obtenidos de la situación

3. Incluir pruebas psicométricas donde se pueda medir la actitud del aspirante, ya que tanto las habilidades y las destrezas se pueden llegar a reforzar por medio de capacitaciones. Un punto importante que la empresa debe tomar en cuenta durante el proceso es que la actitud es difícil de modificar en la persona, porque son todas aquellas cosas o situaciones adquiridas durante la vida que forman el carácter y pensamiento permitiendo cambiar hábitos y acciones finales ante diferentes situaciones. Cuando una persona tiene una buena actitud en el ámbito personal y profesional, logra una mejor comunicación y resolución de los problemas. Actualmente la actitud se relaciona con la inteligencia emocional de cómo reaccionar de forma asertiva y equilibrando la agresividad versus la pasividad comunicacional.

Algunas las pruebas psicométricas que se recomiendan son:

**Pruebas de capacidad:** con esta prueba se le muestra al candidato cómo realizar la tarea y luego se observa que también responde a lo que se le explica. Este tipo de prueba se adapta según el trabajo.

**Pruebas de personalidad:** aunque es difícil medir la personalidad del candidato, ayuda a tener una idea más clara, puede dar una categorización del carácter y posibilita determinar cuál es la mejor manera de desarrollar a una persona cuando está en su puesto de trabajo. Se debe recordar que la capacitación, la actitud y la experiencia pueden generar mayor impacto en el desempeño laboral que la personalidad sola por sí misma. El tipo de test que se recomienda utilizar para identificar las personalidades es el indicador de tipo eneagrámico. En las ilustraciones 28 y 29 se puede observar:

**Ilustración 29. Ejemplo de un test de indicadores tipo eneagrámico**



Fuente: Elaboración propia con material de primera mano

**Ilustración 30. Calificación y definición de la personalidad**

Aspectos Tipológicos			Número	Puntos Test
<b>Tipo de Personalidad</b>				
Ala Fuerte				
Ala Débil				
Redes de Integración				
Redes de Desintegración				

Tipo de Personalidad	Percepción	Integración	Desintegración	Vicio	Virtud	Comunicación	Diseno Básico	Temores Básico	Fisión del Ego	El Oráculo	Transición Curatorial	Identidad Yo Son...	Evasión - Mecanismo de defensa	Capacidad Psicológica
#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!	#REF!

**Puntuación Indicador**  
 De 24 a 32 Alto  
 De 20 a 23 Arriba del Promedio  
 De 16 a 19 Medio  
 De 12 a 15 Abajo del promedio  
 De 8 a 11 Bajo

**LAS ALAS**

1 con Ala 3	Risajado, Objetivo, Distanciado, No focalizado
1 con Ala 2	Altruista, Generoso, Poseedor, Crítico
2 con Ala 1	Idolatra, Objetivo, Crítico, Ansioso
2 con Ala 3	Siguro de sí, Ambicioso, Manipulador, Competitivo
3 con Ala 2	Sociable, altruista, Seductor, Acomodaticio
3 con Ala 4	Sensible, Artístico, Presumioso, Soñador
4 con Ala 3	Entrovertido, Ambicioso, Narcisista, Competitivo
4 con Ala 5	Introverso, Perceptivo, Racional, Deprimido
5 con Ala 4	Creativo, Empático, Encimizado, Obstinado
5 con Ala 6	Fiel, Responsable, Temeroso, Desconfiado
6 con Ala 5	Competente, Lógico, Distanciado, Crítico
6 con Ala 7	Entrovertido, Alegre, Impulsivo, Hedonista
7 con Ala 6	Fiel, Responsable, Ansioso, Defensivo
7 con Ala 8	Embarasado, Confiado, Agresivo, Competitivo
8 con Ala 7	Entrovertido, Energético, Impulsivo, Imperante
8 con Ala 9	Guam, Receptivo, Obstinado, Frio
9 con Ala 8	Asertivo, Abierto, Antiautoritario, Vindicativo
9 con Ala 1	Ordenado, íntegro, Controlado, Rígido

**RUTAS**

Descripción	Puntos
3 al 8: Integración	Cuando los 3 van: *Toman la iniciativa *Se vuelven más energéticos y asertivos *Son capaces de contrar mejor su situación *Crecen en la autocrítica personal y en el control de sus opciones personales * Canalizan sus energías hacia objetivos definidos * Susen a la luz sus talentos y capacidades

Fuente: Elaboración propia con material de primera mano

**Pruebas de inteligencia emocional:** esta prueba mide la capacidad con la que cuenta una persona al momento de reconocer, aceptar y canalizar emociones que le permiten crear conductas con sus objetivos deseados para lograrlos y así poder expresarlos con los demás. El tipo de preguntas o test que se realice debe ser definido durante la creación del proceso de reclutamiento y selección por competencias.

Dentro de las pruebas, se recomienda efectuar la evaluación técnica por Assessment Center, la cual permite reforzar el proceso de selección por competencias de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional S.A. e

identificar las competencias que se requieren del candidato en el descriptor de puestos.

**Pruebas de Assessment Center:** es una entrevista de evolución situacional que ayuda a facilitar al personal a cargo de la selección poder predecir aquellas conductas de los postulantes en situaciones concretas en un futuro desempeñando un puesto vacante, por lo tanto mide el rendimiento de la persona ante un conjunto de tareas que pueden resultar críticas en su puesto de trabajo. Se debe observar, calificar y evaluar con detalle el comportamiento ante este tipo de situaciones.

4. Hacer un plan de inducción, capacitación y desarrollo porque al contar con un plan estructurado y eficiente, la organización tiene personal aún más capacitado y comprometido con las metas y objetivos de la empresa al sentirse parte de ella y buscar siempre brindar un trabajo de calidad. Además, le da a la empresa un orden a nivel operativo de cómo deben guiar al nuevo personal y cómo crear equipos de trabajo cada día más calificados y la importancia que tiene el crecimiento de cada colaborador dentro de la empresa hace que esta llegue hacer cada día más fuerte en la gestión del talento humano.

## **Inducción**

Se recomienda plantear un buen proceso de inducción que cuente con la participación de los directivos de la organización ya que el éxito del plan de inducción depende de que los jefes se involucren para desarrollar una efectiva planeación, implementación, cumplimiento y evaluación del proceso.

La motivación del colaborador es la continuidad del proceso de inducción donde se realizan las felicitaciones y reconocimientos por parte de los directivos. Es relevante no limitarse en estas acciones.

Un buen proceso de inducción debe contar con tres etapas:

1. Inducción general de la empresa.
2. Inducción específica del cargo.
3. Evolución.

Existen algunos puntos que debe contener el programa de inducción como:

**Brindar la bienvenida a la empresa:**

- Realizar el recorrido por la empresa.
- Hablar de la empresa (cómo comenzó, qué tipo de empresa es, quiénes la integran).
- Mencionar los objetivos y las metas de la organización.

**Políticas generales de la empresa como:**

- Horario.
- Día y hora de pago.
- Qué debe hacer cuando no se presenta a laborar por alguna situación especial.
- Normas de seguridad de la empresa.
- Áreas de servicio para los colaboradores.
- Reglamento interno de trabajo.

**Realizar las presentaciones:**

- Con el superior o jefe directo.
- Con los compañeros de trabajo.

**Ubicación de colaborador del empleado en su puesto de trabajo:**

- Explicar el objetivo del puesto.
- Y labores directas e indirectas que requiere el puesto.

El plan de inducción se puede dividir en dos partes; una cuando se firma el contrato y otra el primer día de trabajo.

Cuando firma el contrato, la inducción general se imparte por el personal a cargo del área de recursos humanos que le indica los siguientes puntos:

1. Bienvenida.
2. Recorrido.
3. Habla acerca de la empresa.
4. Políticas generales de la empresa.

El primer día de trabajo se lleva a cabo una inducción específica por parte del jefe inmediato y se desarrolla de la siguiente forma:

1. Presentaciones con los compañeros del equipo.
2. Ubicación del colaborador en el puesto de trabajo.

Adicionalmente se recomienda hacer una pequeña evaluación después de

unos 22 días de laborar para consultarle cómo se siente y si tiene algunas dudas con respecto a algunos puntos vistos dentro del programa de inducción.

Debido a que la empresa no cuenta con un departamento de planta de recursos humanos, puede utilizar como método sencillo y económico para efectuar las inducciones del nuevo personal el método de acompañante que puede ser otro colaborador que se desempeñe en un puesto similar en el mismo departamento para que este se encargue de presentarlo y explicarle las funciones de su nuevo puesto. En estos casos la empresa debe contar con un manual de inducción a su disposición con los puntos más significativos de la empresa para que le sirva de guía al acompañante.

5. Fomentar un plan de capacitación y desarrollo anual dentro de la organización para que esta logre el éxito en el desarrollo de sus funciones operativas y comerciales con un capital humano eficiente y motivado además de brindarle mayor solidez a la empresa en el mercado de darse a conocer por sus buenas prácticas en la gestión del talento humano con sus planes de capacitación y desarrollo profesional.

Se recomienda una guía para efectuar el plan de capacitación y desarrollo dentro de la organización, del cual deben participar los directivos y el especialista en el área de la gestión del talento humano:

**Ilustración 31. Guía para desarrollar el plan de capacitación y desarrollo del capital humano**

<b>PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO</b>	
1	Actividad que desarrolla la empresa
2	Justificación del plan de capacitación
3	Alcance
4	Fines del plan de capacitación
5	<b>Objetivos del plan de capacitación</b>
5.1	Objetivos generales
5.2	Objetivos específicos
6	<b>Metas</b>
7	<b>Estrategias</b>
8	<b>Tipos/modalidades y niveles de capacitación</b>
8.1	Tipos de capacitación
8.2	Modalidades de capacitación
8.3	Niveles de capacitación
9	<b>Acciones para desarrollar</b>
9.1	Temas de capacitación
10	<b>Recursos</b>
10.1	Humano
10.2	Materiales
11	Financiamiento
12	Presupuesto
13	Cronograma

Fuente: Elaboración propia con material de primera mano

El plan de capacitación debe desarrollarse buscando fortalecer las competencias de los colaboradores. De esta manera, la empresa puede conseguir un nivel bajo de rotación, lo que le proporciona la competitividad y productividad necesaria para continuar compitiendo en el mercado.

6. Aplicar nuevas estrategias de retención del talento humano. Cuando la empresa identifique a sus recursos más valiosos, debe diseñar estrategias para asegurarse que esos colaboradores están adecuadamente renumerados, reconocidos y se les brindan las oportunidades de desarrollo profesional.

7. Fomentar la práctica de comunicación interna en la empresa ya que en la actualidad se cuenta con una comunicación positiva, pero no es clara y el mensaje no está llegando igual para todos dentro de la organización; por esta razón, se recomienda utilizar la comunicación interna como herramienta estratégica donde se comunique de forma clara la información corporativa a los colaboradores sobre los objetivos, valores y metas que la empresa quiere realmente promover.

Si la empresa aplica de manera óptima la comunicación interna, generara una cultura de apropiación y fidelidad, creando el sentido de pertenencia de los colaboradores por la empresa, lo cual hace que el colaborador se sienta motivado y valorado al tener claros y definidos los objetivos y metas de la empresa.

Para desarrollar este tipo de estrategias es fundamental que los colaboradores sientan que sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta, esto los hace sentir que son importantes para la organización.

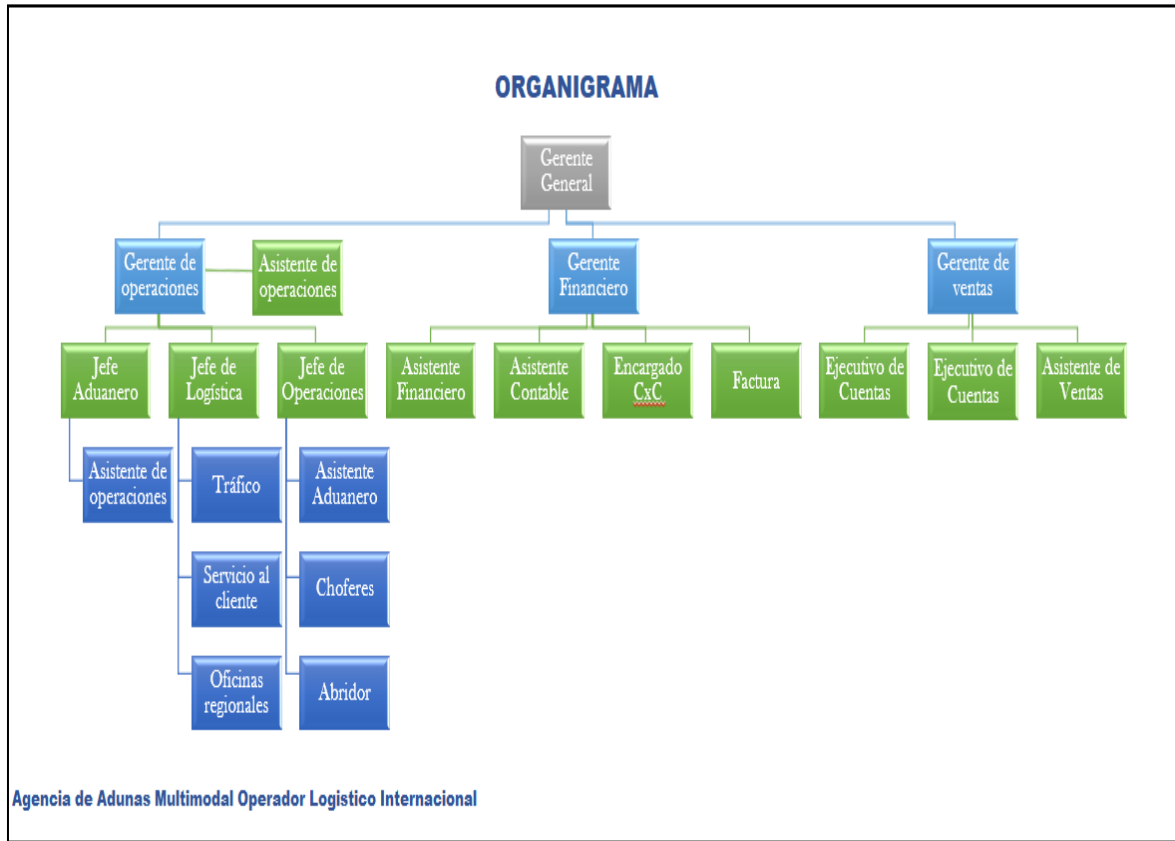
Dentro de la recomendación se brindan tres pasos que van a ayudar a la empresa a fomentar mejor la comunicación interna, antes de eso la empresa debe conectarse con los colaboradores tratando de estar en su posición para entender qué piensan y necesitan:

- 1. Hablar con los colaboradores:** es necesario dedicar tiempo para hablar directamente con los colaboradores porque las conexiones se generan por medio de conversaciones tanto grupales e individuales cada vez que se considere necesario transmitirle alguna noticia en relación con el trabajo o un nuevo proyecto que se pretende iniciar. Las conversaciones deben ser abiertas y claras para entender las dudas y todas aquellas expectativas que tengan los colaboradores. La clave está en invertir tiempo de calidad conversando con el equipo de trabajo.
- 2. Entender lo que el colaborador quiere:** las jefaturas deben tener claro que no siempre lo que es importante para ellos lo va a ser para el colaborador. Debe existir una comunicación genuina por parte de las jefaturas con los colaboradores para averiguar qué es relevante para ellos. Por lo tanto, se trata de buscar respuestas concretas a preguntas como, por ejemplo: ¿Qué los inspira a ustedes para realizar mejor su trabajo? ¿Qué los hace sentirse motivados en su trabajo?
- 3. Brindarles claridad y seguridad:** se deben efectuar reuniones mensuales y semanales donde las jefaturas expongan de forma honesta y fácil de entender para los colaboradores lo que sucede en la empresa, tanto lo positivo como lo negativo. De este modo entienden mejor el porqué de las decisiones y acciones que se deben tomar. En este punto los jefes deben expresarles qué esperan de ellos y lo que la organización puede ofrecerles. Las herramientas fundamentales para la comunicación y la fidelidad de los colaboradores con la organización son la confianza,

claridad y seguridad que se les brinde; esto hace desaparecer vacíos de información, incertidumbre, temores y especulaciones que llegan a afectar negativamente al ambiente laboral y la productividad. Asimismo, se aconseja disminuir la utilización de las herramientas tecnológicas y utilizarlas para asuntos muy específicos y en temas informativos para promover mejor el trato de persona a persona.

8. Revisar la estructura organizacional de la empresa porque la estructura original no se cumple por lo que el personal no tiene claro a qué rama dentro del nivel jerárquico pertenece. El desarrollo y la planificación del organigrama ayudan a promover la interacción y la comunicación de forma frecuente entre las áreas operativas y comerciales de la empresa. A continuación se presenta un nuevo organigrama elaborado con base en los resultados de la investigación.

Ilustración 32. Nuevo organigrama



Fuente: Elaboración propia con base en material de primera mano

8. Realizar un análisis de las posibles competencias requeridas dentro de los perfiles de puesto, así como crear una lista de las competencias en relación con el perfil de colaborador que la empresa requiere. Se propone una lista de las competencias que ayuda a estructurar el perfil que necesita la empresa.

### Ilustración 33. Competencias conductuales

Competencias conductuales		
N°	Competencia: se describen	Nivel de requerimiento (alto, medio, bajo) según el puesto
1	Negociación	Alto
2	Proactivo	Alto
3	Innovador	Alto
4	Orientado al cliente	Alto
5	Saber escuchar	Alto
6	Trabajo en equipo	Alto
7	Relaciones interpersonales	Alto
8	Organizado	Alto
9	Dinámico	Alto
10	Autodidacta	Alto

Fuente: Elaboración propia con base en material de primera mano

Por cada competencia seleccionada, se debe hacer un análisis o definición de cada una. Las competencias deben estar definidas e identificadas según el nivel de requerimiento que se necesita para el puesto.

Dentro de la propuesta se incluye hacer un perfil motivacional al permitirle a la empresa tener más claro el perfil de puesto y el tipo de colaborador que se necesita según el puesto. Con esto el proceso de selección se lleva a cabo de forma más objetiva y eficiente. Se propone un ejemplo del perfil motivacional a continuación:

Ilustración 34. Perfil motivacional requerido por el puesto

Perfil motivacional requerido por el puesto		
Elementos del perfil motivacional		Grado de requerimiento
Necesidad de logro:(reto)	Es el esfuerzo realizado para lograr hacer un buen trabajo sin importar el trabajo que se requiera hacer.	Alto
Necesidad de afiliación:	Establecer relaciones recíprocas, o cooperar con los demás	Alto
Necesidad de influencia:	Una persona influyente es capaz de hacer que su opinión, tal como lo expresan, sea compartida por muchas personas.	Medio
Grado de autoconfianza:	La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones de la persona.	Alto
Grado de compromiso profesional:	Identificarse y comprometerse con el trabajo específico así de igual forma debe de estar dispuesto a comprometerse con las metas, objetivos de la empresa y con su puesto específico.	Alto
Sentido de innovación:	Implica tener la capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesita, por ejemplo, para abordar a un cliente potencial, cerrar una venta con un cliente difícil, etc.	Alto
Expectativas de promoción:	Para lograr ser promovido dentro de la empresa el participante debe tener claro que esto no sucede si sus acciones en el cumplimiento de objetivos y evaluaciones no cumplen con lo necesario para ser ascendido de puesto.	Medio
Expectativas de desarrollo profesional:	El participante debe tener claro su objetivo en su desarrollo profesional esto para que el trabajo asignado vayan de la mano con sus aspiraciones profesional o personal.	Medio

Fuente: Elaboración propia con base en material de primera mano

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. México: Norma.
- Arocha González , L. (s.f.). *El informe de selección*. Recuperado el 10 de 08 de 2017, de file:///C:/Users/Joselyn%20Herrera/Desktop/EL-INFORME-DE-SELECCION.pdf
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*, (5° ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *El capital humano de las organizaciones*, (8° ed.). México, D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento*, (3 ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Delgado, D. (s.f.). *Modelos de gestión por competencia*. Recuperado el 20 de 05 de 2017 de [http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC\\_Literatura/Delgado\\_Domingo\\_KM\\_por\\_Competicencias.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC_Literatura/Delgado_Domingo_KM_por_Competicencias.pdf)
- Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid, España: Pearson Educacion.
- GestioPolis. (2003). *¿Qué es proceso administrativo?* Recuperado el 04 de marzo de 2017 de <http://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>

Hellriegel, D., Jackson, S. E. y Slocum, J. W. (2009). *Administración: un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning Editores.

Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*, (5° ed.). México: McGraw-Hill.

Hurtado, D. (2013). *Libro de principios de administración*. Recuperado el 17 de mayo de 2017, de <http://administracion01.blogspot.com/2013/07/httpbooks.html>

Luna Rojas, N. S. (2015). *Fundamentos de la administración, origen y evolución*. Recuperado el 17 de mayo de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-la-administracion-origen-y-evolucion/>

Morán, G. y Alvarado, D. (2010). *Métodos de investigación*. México: Pearson.

Multimodal Operador Logístico Internacional. (2017). *Acerca de nosotros*. Recuperado el 17 de mayo de 2017, de <http://www.multimodalcr.com/v2/?q=es/node/3>

Murray, S. (2014). *Estadística*, (12 ed.). México: McGraw-Hill.

Pascual Taveras, C. (2013). *La comunicación efectiva en las empresas*. Recuperado el 03 de 08 de 2017, de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/11/la-comunicacion-efectiva-en-las-empresas/#>

Peguero, S. Y. (2013). *El capital humano y competencias*. Recuperado el 22 de 06 de 2017, de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/22/el-capital-humano-y-competencias/>

Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vázquez, A. y González, L. (s.f.). *La entrevista*. Recuperado el 25 de 08 de 2017, de <file:///C:/Users/Joselyn%20Herrera/Desktop/Entrevista.p>

- Pérez, O. (2016). *Importancia de la gestión de talento humano en la empresa*. Recuperado el 13 de 08 de 2017, de <http://blog.peoplenext.com.mx/importancia-de-la-gestion-de-talento-humano-en-la-empresa>
- Restrepo, L., Ladino, A. y Orozco, D. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia et Technica*, XIV (39), 286-291.
- Richa, S. D. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el XXI. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 10. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de [http://www.accid.org/revista/documents/ilovepdf.com\\_split\\_2\\_pp\\_35-52.pdf](http://www.accid.org/revista/documents/ilovepdf.com_split_2_pp_35-52.pdf)
- Sánchez Casas, J. (2011). *Inferencia estadística para economía y administración de empresas*, (5 ed.). México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Sánchez Fernández, A. (2015). *Introducción a la estadística empresarial*, (2° ed.). México: Pearson Educación.
- SNEGRO. (2008). *Manual*. Recuperado el 20 de 07 de 2017, de [file:///C:/Users/Joselyn%20Herrera/Desktop/Manual\\_GRO%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Joselyn%20Herrera/Desktop/Manual_GRO%20(1).pdf)
- Spencer, L. S. (s.f.). *Evaluación de competencias en el trabajo*. Boston, Massachusetts. Recuperado el 10 de 08 de 2017, de <https://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer>
- Universidad Estatal a Distancia. (s.f.). *Gestión del talento humano*. Costa Rica: Autor.
- Universidad Estatal a Distancia. (2017). *Tablas de contingencia*. Recuperado el 12 de 08 de 2017, de <file:///C:/Users/Joselyn%20Herrera/Desktop/Tema%20tabla%20de%20contingencias.pdf>

- Villa Andrada, J. M., Garv Garcia, M., García Retamar, S., Galindo Casero, A., Merchán Felipe, M. N. y Rojo Durán, R.M. (2004). La gestión por competencias: un modelo para la gestión de recursos humanos en las organizaciones sanitarias. *Enfermería Global*, 3 (2). Recuperado el 04 de 07 de 2017, de <http://revistas.um.es/eglobal/article/view/558/577>
- Werther, W. B. (2008). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Wikipedia. (2010). *Estadística diferencial*. Recuperado el 16 de 08 de 2017, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Estad%3%ADstica\\_inferencial](https://es.wikipedia.org/wiki/Estad%3%ADstica_inferencial)
- Wikipedia. (2014). *Administración*. Recuperado el 04 de marzo de 2017, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%3%B3n>
- Yulymar , M., Piña, R., Ramírez, A., Rodríguez, M. y Villalta, L. (2009). *Captación, selección, retención y gestión del capital humano*. Recuperado el 12 de 07 de 2017, de <http://google.over-blog.es/article-28522437.html>

## ANEXOS

Se anexan los instrumentos utilizados en la investigación:

### Anexo I. Encuesta de clima organizacional



Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para evaluar tanto el proceso de reclutamiento, así como el desempeño y satisfacción general de los colaboradores. La encuesta será utilizada para la realización de la tesis de Licenciatura en la carrera de Recursos Humanos siendo esta totalmente confidencial.

#### Instrucciones generales

\*Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial.

\*Sea honesto y claro en sus respuestas y trate de responder de forma puntal en los sitios donde se solicita dar contestaciones abiertas.

Esta encuesta dura aproximadamente 30 minutos.

La encuesta está dividida en siete partes:

PARTE I Información general del colaborador

PARTE II Relación con el jefe

PARTE III Capacitación y Desarrollo

PARTE IV Trabajo en grupo

PARTE V Comunicación

PARTE VI Motivación

PARTE VII Satisfacción del empleado con la empresa.

#### Principio del formulario

1. PARTE I Información general del colaborador. Ponga una (X) junto al enunciado que personalmente aplica para usted

1. Edad:

- A. 24 años y menor  
 B. Entre 25 y 29  
 C. Entre 30 y 39  
 D. 40 años y mayor

2. Cuánto tiempo lleva aproximadamente trabajando para la empresa Multimodal:

- A. Menos de 1 año  
 B. 1 a 4 años  
 C. 5 a 9 años  
 D. 10 años y más

3. Género:

- A. Mujer  
 B. Hombre

#### PARTE II Relación con el jefe

Favor indicar con una (X) su respuesta según considere.

1. ¿Me gusta trabajar bajo las órdenes de mi jefe directo?

- Totalmente en desacuerdo  
 Desacuerdo  
 Neutral  
 De acuerdo  
 Muy de acuerdo

2. ¿Mi jefe establece objetivos realistas?

- Totalmente en desacuerdo  
 Desacuerdo  
 Neutral  
 De acuerdo  
 Muy de acuerdo

3. ¿Mi superior es respetuoso?

- Totalmente en desacuerdo  
 Desacuerdo  
 Neutral  
 De acuerdo  
 Muy de acuerdo

4. ¿Mi jefe exige de buena forma el cumplimiento del trabajo por parte del personal?

- Totalmente en desacuerdo  
 Desacuerdo  
 Neutral  
 De acuerdo  
 Muy de acuerdo

5. ¿La comunicación por parte de mi jefe es positiva?

- Totalmente en desacuerdo  
 Desacuerdo  
 Neutral  
 De acuerdo  
 Muy de acuerdo

Fuente: esto es una encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional, es material de primera mano y fuente propia.

## PARTE III Capacitación y Desarrollo

Favor indicar con una (X) su respuesta según considere.

1. ¿La empresa cuenta con programas de capacitación?

- Sí  
 No

2. ¿Los cursos de capacitación que he recibido han sido eficaces para la relación de mi trabajo?

- Totalmente en desacuerdo  
 Desacuerdo  
 Neutral  
 De acuerdo  
 Muy de acuerdo

3. Todos los colaboradores, sin importar su puesto de trabajo, ¿Reciben cursos de capacitación?

- Totalmente en desacuerdo  
 Desacuerdo  
 Neutral  
 De acuerdo  
 Muy de acuerdo

4. ¿Considero que los cursos de capacitación son importantes y necesarios para mi desarrollo laboral?

- Totalmente en desacuerdo  
 Desacuerdo  
 Neutral  
 De acuerdo  
 Muy de acuerdo

5. ¿Me gustaría recibir cursos de capacitación?

- Sí  
 No

6. ¿La empresa demuestra tener interés en mí para mi desarrollo personal?

- Totalmente en desacuerdo  
 Desacuerdo  
 Neutral  
 De acuerdo  
 Muy de acuerdo

7. ¿Cree usted que cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones de forma correcta?

- Totalmente en desacuerdo  
 Desacuerdo  
 Neutral  
 De acuerdo  
 Muy de acuerdo

8. ¿Recursos humanos cumple satisfactoriamente su función?

- Totalmente en desacuerdo  
 Desacuerdo  
 Neutral  
 De acuerdo  
 Muy de acuerdo

## PARTE IV. Trabajo en grupo. Favor indicar con una (X) su respuesta según considere.

1. Se pierde menos tiempo haciendo lo correcto que esperando a que todos se pongan de acuerdo.

- Sí  
 No

2. Trabajo fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al mío.

- Sí  
 No

3. Frecuentemente encuentro que no estoy de acuerdo con los demás.

- Sí  
 No

4. Se logra un objetivo más eficazmente al combinar diversas habilidades personales contrapuestas pero convergentes.

- Sí  
 No

5. Rectifico con facilidad si alguien me muestra que estaba equivocado.

- Sí  
 No

6. Es mejor no discutir con los demás, si dejan de hacer algo, hacerlo uno mismo.

- Sí  
 No

7. Siempre se debe dar el crédito a quien lo merece sin importar las circunstancias.

- Sí  
 No

*Fuente: esto es una encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional, es material de primera mano y fuente propia.*

8. Es mejor trabajar solo y así evitar cualquier conflicto.

Sí  
 No

9. Me muestro paciente para con las demás personas.

Sí  
 No

10. Me muestro tolerante y comprensivo si alguien comete algún error.

Sí  
 No

11. Cuando alguien hace algo bien, se lo hago saber.

Sí  
 No

12. Me molesta cuando otros no aprueban mis acciones.

Sí  
 No

13. Siempre doy las gracias.

Sí  
 No

14. ¿Se siente incómodo al trabajar con personas con personalidad distinta a la suya?

Sí  
 No

15. Considero diferentes opiniones antes de tomar una decisión.

Sí  
 No

16. Soy capaz de renunciar a mi espíritu competitivo de vez en cuando y de desarrollar habilidades cooperativas.

Sí  
 No

17. Casi siempre tengo la razón.

Sí  
 No

18. No me gustan los equipos porque alguien más siempre se lleva el crédito.

Sí  
 No

19. Se pierde mucho tiempo organizando la gente, es mejor no perder tiempo y enfrentar la tarea sólo.

Sí  
 No

20. ¿Considera que es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en conjunto?

Sí  
 No

21. Sólo se puede estar seguro de que algo está bien hecho si lo hace uno mismo.

Sí  
 No

22. Respeto siempre los puntos de vista ajenos aun cuando no los comparto.

Sí  
 No

23. ¿Ha evitado alguna vez enfrentarse a las consecuencias cuando han sido negativas?

Sí  
 No

24. ¿Se da crédito por los resultados obtenidos en conjunto?

Sí  
 No

25. Es importante para mí motivar a mis compañeros.

Sí  
 No

PARTE V. Comunicación. Favor indicar con una X su respuesta según considere.

1. ¿Cuento con la información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa en relación con mi departamento?

Totalmente en desacuerdo  
 Desacuerdo  
 Neutral  
 De acuerdo  
 Muy de acuerdo

2. ¿Las reuniones de trabajo son interesantes y amenas?

Totalmente en desacuerdo  
 Desacuerdo  
 Neutral  
 De acuerdo  
 Muy de acuerdo

3. ¿Periódicamente en esta empresa se evalúa el desempeño de personal?

Totalmente en desacuerdo  
 Desacuerdo  
 Neutral  
 De acuerdo  
 Muy de acuerdo

*Fuente: esto es una encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional, es material de primera mano y fuente propia.*

4. ¿La comunicación con los compañeros del departamento al que pertenezco es positiva?

- Totalmente en desacuerdo  
 Desacuerdo  
 Neutral  
 De acuerdo  
 Muy de acuerdo

5. ¿El flujo de información en mi área de trabajo es adecuado?

- Totalmente en desacuerdo  
 Desacuerdo  
 Neutral  
 De acuerdo  
 Muy de acuerdo

6. ¿Qué tipo de herramientas utiliza la empresa para comunicarse con los cada uno de los colaboradores?

- Solo correos informativos  
 Boletines informativos  
 Pizarras Informativas  
 Reuniones semanales  
 Otro

7. ¿Cómo considera que es la comunicación con su jefe inmediato?

- Positiva  
 Negativa

#### PARTE VI. Motivación

1. ¿La actitud de mi superior me impulsa a trabajar más?

- Totalmente en desacuerdo  
 Desacuerdo  
 Neutral  
 De acuerdo  
 Muy de acuerdo

2. ¿Recibo incentivos por realizar bien mi trabajo?

- Totalmente en desacuerdo  
 Desacuerdo  
 Neutral  
 De acuerdo  
 Muy de acuerdo

3. ¿El ambiente de trabajo me motiva para trabajar de forma eficiente?

- Totalmente en desacuerdo  
 Desacuerdo  
 Neutral  
 De acuerdo  
 Muy de acuerdo

4. ¿Mi superior me apoya para mejorar mi desempeño?

- Totalmente en desacuerdo  
 Desacuerdo  
 Neutral  
 De acuerdo  
 Muy de acuerdo

5. ¿La empresa se preocupa por la superación laboral y bienestar de los colaboradores?

- Totalmente en desacuerdo  
 Desacuerdo  
 Neutral  
 De acuerdo  
 Muy de acuerdo

PARTE VII. Satisfacción del colaborador con la empresa. Favor indicar con una X su respuesta según considere, adicional mente favor completar de forma puntual las preguntas de respuesta abierta.

1. En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con la empresa Multimodal Operador Logístico como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?

- Muy insatisfecho  
 Insatisfecho  
 Medianamente satisfecho  
 Satisfecho  
 Muy satisfecho

#### 2. Reconocimiento

2.1 Si comparte usted sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen?

- Tan solo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas.  
 Se me reconoce siempre que doy ideas, independientemente de si se llevan a cabo o no.  
 No se me reconoce en absoluto.

*Fuente: esto es una encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional, es material de primera mano y fuente propia.*

2.2 Si usted aporta una idea que se implementa, pero no se lo reconocen, ¿a quién, en el caso de haber alguien, se le reconoce el mérito?

- A mi superior inmediato.  
 Al equipo directivo (si mi superior no pertenece a este grupo).  
 A un compañero de mi mismo nivel.  
 El mérito no se le reconoce a nadie, la idea se pone en marcha y ya está.  
 Otro

### 3. Remuneración

3.1 ¿Qué tan satisfecho se siente con el sueldo y las prestaciones que recibe?

- Muy insatisfecho  
 Insatisfecho  
 Medianamente satisfecho  
 Satisfecho  
 Muy satisfecho

### 4. Compañeros

4.1 Si usted tiene problemas en su trabajo ¿hay alguna persona, aparte de su jefe, con quien pueda hablar?

- Sí  
 No

5. ¿Cree que la mayoría de los empleados de la empresa piensan como usted sobre la empresa Multimodal Operador Logístico?

- Sí  
 No

6. Superior Inmediato. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su jefe o superior inmediato:

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	No aplicable
Conoce bien mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se preocupa en escucharme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me evalúa de forma justa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me exige de forma razonable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está dispuesto a promocionarme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me ayuda cuando lo necesito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: esto es una encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional, es material de primera mano y fuente propia.

7. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato:

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	No aplicable
Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demuestra dotes de liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da buen ejemplo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifica los objetivos en su área de forma clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunica de forma clara y efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabe escuchar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toma decisiones de forma eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Recursos Humanos. Por favor, puntúe su grado de SATISFACCIÓN con la actuación de Recursos Humanos en cuanto a los siguientes aspectos:

	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho	No aplicable
Evaluaciones del desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Información sobre promociones y puestos vacantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descripción del puesto(s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jubilaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desalojo de emergencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beneficios sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mediación en disputas entre empleados y/o empleados y dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la relación entre empresa y empleados?

---



---



---

10. ¿Cree usted que es necesario el departamento de Recursos humanos en la empresa?

( ) Sí, porque

---



---

( ) No, porque

---



---

Fuente: esto es una encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Multimodal Operador Logístico Internacional, es material de primera mano y fuente propia.

## Anexo II. Entrevista realizada a las jefaturas



Clima Organizacional

### Entrevista Para las Jefaturas

#### Instrucciones generales

El siguiente cuestionario cuenta con una serie de preguntas cerradas (SI / NO) y otras donde se solicita dar contestaciones abiertas trate de responder de forma puntual en los sitios donde se solicita dar dichas respuestas.

**\*Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial.**

\*Sea honesto y claro en sus respuestas.

1. ¿Cuenta la empresa Multimodal Operador Logístico con un proceso de reclutamiento de personal, ya establecido? [R / \_\_\_\_\_]
2. Identifica la empresa la necesidad de crear una nueva vacante? [R / \_\_\_\_\_]. ¿Cuáles son los métodos que utiliza? [R / \_\_\_\_\_]  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Tienen los altos mandos definido el tipo de perfil de las personas que debería de laborar para Multimodal? [R / \_\_\_\_\_]. Favor brindar ejemplo.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



Clima Organizacional

4. ¿Aplica la empresa algún tipo de reclutamiento? [R / \_\_\_\_\_] Cual? (Interno, externo o mixto). [R / \_\_\_\_\_]
5. Utiliza la empresa fuentes para la captación de posibles candidatos a los puestos vacantes? [R / \_\_\_\_\_]. Favor brindar un ejemplo de las fuentes que utilizan? [R / \_\_\_\_\_]  
\_\_\_\_\_
6. ¿Se piden referencias a las anteriores empresas del candidato? [R / \_\_\_\_\_].
7. ¿En qué se fija a la hora de seleccionar al personal? Favor ser puntual [R / \_\_\_\_\_]  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. ¿Qué tipo de promociones ofrece la empresa a un nuevo candidato para que este tome en cuenta que trabajar con Multimodal Operador Logístico es una gran oportunidad? Favor ser puntual. [R / \_\_\_\_\_]  
\_\_\_\_\_
9. Es importante para la empresa la capacitación y desarrollo laboral de sus empleados? [R / \_\_\_\_\_]

*Fuente: esto es una entrevista realizada a las jefaturas, es material de primera mano y fuente propia*



Clima Organizacional

10. ¿Cuenta la empresa con evaluaciones de desempeño y clima laboral?

[R/ \_\_\_\_\_] Con qué frecuencia las realizan?

[R/ \_\_\_\_\_.]

11. ¿Cuándo los empleados realizan propuestas de cómo realizar algunas de las funciones asignadas se le es tomada en cuenta su opinión? [R/ \_\_\_\_\_.] Se llega a poner en práctica algunas de las propuestas hechas por lo colaboradores? [R/ \_\_\_\_\_.]

12. ¿Cuenta la empresa con los manuales de los procesos correspondientes a los puestos? [R/ \_\_\_\_\_.]

13. Existe la competitividad entre los colaboradores? [R/ \_\_\_\_\_.] cree que es positiva o negativa? [R/ \_\_\_\_\_.]

14. La empresa valora las actitudes y aptitudes de sus colaboradores a la hora de realizar determinadas tareas o funciones asignadas? [R/ \_\_\_\_\_.]

15. Busca la empresa formas de fortalecer o de desarrollar las aptitudes de sus colaboradores? [R/ \_\_\_\_\_.] Como? Favor ser puntual.

[R/ \_\_\_\_\_.]  
 \_\_\_\_\_.  
 \_\_\_\_\_.]



Clima Organizacional

**Datos del participante.**

Cargo que desempeña dentro de la empresa [\_\_\_\_\_]

Años que lleva laborando para la empresa [\_\_\_\_\_]

Como describe su forma de liderazgo:

[R/ \_\_\_\_\_]  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_.]

○

Gracias por su colaboración!

*Fuente: esto es una entrevista realizada a las jefaturas, es material de primera mano y fuente propia*

### Anexo III. Carta solicitando autorización para realizar la investigación y poder visitar la empresa durante la investigación

Alajuela, 28 de marzo 2017

Señor

MBA, Luis Felipe Zamora  
Presidente  
Multimodal Operador Logístico INT S.A

Por este medio hago de su conocimiento mi deseo de llevar a cabo mi investigación académica dentro de la compañía **Multimodal Operador Logístico S.A.**,

Dicha investigación es con el fin de optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

El objetivo de la investigación es realizar analizar las competencias del personal actual de la empresa atreves del proceso de reclutamiento y selección con el que cuenta la empresa. Es importante recalcar que todo el proceso se realizará respetando las normas de confidencialidad de la empresa, así como cualquier otro requisito previo antes de la aceptación para llevar a cabo este proceso.

No me despido sin antes agradecer su atención y respuesta a la presente solicitud.

Sin más que agregar se despide

Joselyn Herrera A.  
8404-3636  
[Jossha1603@gmail.com](mailto:Jossha1603@gmail.com)

*Fuente: es material de primera mano y fuente propia*

**Anexo IV. Carta con la autorización de la empresa**

MULTIMODAL OPERADOR LOGISTICO INT. S.A  
TEL: (506) 2239-4449  
FAX: (506) 2589-0014  
[www.multimodalcr.com](http://www.multimodalcr.com)

Heredia, 03 de abril de 2017

Srta. Joselyn Herrera Arrieta  
Estudiante  
Universidad Hispanoamericana

Estimada por medio de la presente nota le informo que la Junta Directiva y la Gerencia General ha autorizado a realizar su proceso investigación académica dentro de nuestra compañía, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos.

Tanto nuestras jefaturas como personal en general estará disponible previa coordinación con esta Gerencia para realizar los estudios correspondientes y poder realizar al menos de cuatro a cinco visitas a la empresa mientras se encuentre realizando la investigación necesaria para el logro de sus objetivos estudiantiles estaremos en la mejor disposición de apoyarle.

Es todo.

Saludos;

*MBA. Luis Felipe Zamora Ureña  
Presidente Junta Directiva*