

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR
AUTOMOTRIZ”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Presentado por:

MARÍA JOSÉ MARIDUEÑA ESPAÑA

Guayaquil – Ecuador

Octubre - 2016

Página 1 de 168

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



**MBA. Raúl Barriga
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**



**MBA. Ma. Cecilia Moreno
DIRECTORA DE TESIS**



**M.Sc. Horacio Villacis
VOCAL**

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

A handwritten signature in blue ink, consisting of three stylized, vertical loops followed by a horizontal line.

María José Maridueña España

DEDICATORIA

A mi esposo por ser mi apoyo incondicional y compañero de vida.

A mis hijas por ser mi motor día a día para seguir adelante y mi
fuente de inspiración para superarme.

A mi abuelita que en paz descansa y que con su amor hizo de mí una
mujer de bien.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por su amor e infinita misericordia, por permitirme
llegar aquí junto con sus bendiciones.

A la Escuela Superior Politécnica del Litoral, por una vez más
abrirme las puertas en su prestigiosa institución.

A mi directora de tesis, MBA. María Cecilia Moreno por su
tiempo, esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos
me guío en la elaboración de este documento.

A mi familia por su motivación y apoyo constante durante este
proceso.

ÍNDICE GENERAL

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	II
DECLARACIÓN EXPRESA.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE GENERAL.....	VI
ÍNDICE DE ANEXOS.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XI
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XII
RESUMEN.....	XIII
1. Introducción	14
1.1 Antecedentes	14
1.2 Definición Del Tema.....	14
1.2.1 Definición Del Problema:	15
1.3objetivo General:	17
1.4objetivos Específicos:	17
1.5 Metodología	18
2. Marco Teorico	18
2.1 Descripcion De Las Empresas Del Sector Automotriz.....	18
2.2 Situación Actual De La Fuerza Laboral.....	21
2.2.1 Dimensiones Culturales	22
2.3 Convertir La Visión En Acción	23
2.4 Cambio Organizacional Y La Transformación Del Management.....	24
2.5 Gestion Por Competencias.....	26
2.6 Feedback Efectivo.....	27
2.7 La Proposición De Valor De Recursos Humanos	28
3. La Empresa.....	29
3.1 Descripción.....	30
3.2 Historia	30
3.3 Identificación.....	31
3.4 Estructura Organizacional.....	32

3.5 Procesos Actuales De Talento Humano.....	34
3.5.1 Rotación De Personal.....	34
3.5.2 Reclutamiento Y Selección.....	37
3.5.3 Promoción Y Desarrollo Del Personal.....	37
3.5.4 Gestion Del Conocimiento.....	38
3.5.5 Recompensas Y Beneficios	38
4. Estudio De Clima Laboral	41
4.1 Objetivo General Y Específico Del Estudio De Clima Laboral	41
4.2 Instrumento De Evaluacion	41
4.3 Muestra	41
4.4 Definicion De Las Variables	41
4.5 Sistema De Respuestas	43
4.5 Sistema De Valoración	44
4.6 Modelo De Encuesta.....	44
4.7 Resultado General De Satisfacción.....	45
4.8 Resultado De Satisfacción Por Variable	47
4.9 Conclusiones Del Estudio De Clima Laboral.....	54
5. Plan Estratégico De La Empresa	55
5.1 Misión.....	55
5.2 Visión	55
5.3 Valores Filosóficos.....	55
5.4 Estrategia Empresarial	56
5.5 Temas Estratégicos	56
5.6 Mapa Estratégico Organizacional	57
5.7 Foda.....	57
5.8 Fuerzas De Porter	63
5.10 Cadena De Valor.....	65
6. Diseño Del Sistema De Gestión De Talento Humano	66
6.1 Análisis De Recursos Humanos	66
6.1.1 Matriz Dafo Reclutamiento Y Selección De Talento Humano	66
6.1.2 Matriz Dafo Gestión Del Desempeño.-.....	67
6.1.3 Matriz Dafo Gestión Del Desarrollo.-	69
6.1.4matriz Dafo Gestión Del Conocimiento.-	70
6.2 Sistema Integral De Gestión Del Talento Humano.....	71
6.2.1 Reclutamiento Y Selección De Talento Humano	72

6.2.1.1 Fuentes De Reclutamiento	72
6.2.1.2 Nuevas Fuentes De Reclutamiento	72
6.2.1.3 Politicas De Reclutamiento	73
6.2.1.4 Entrevista.....	74
6.2.1.5 Perfil Por Competencias.....	75
6.2.1.6 Validación De Perfiles	76
6.2.1.7 Test De Personalidad	77
6.2.1.8 Prueba Técnica De Conocimientos	78
6.2.1.9 Valoración Final	78
6.2.1.10 Inducción.....	78
6.2.1.11 Proceso Formal De Reclutamiento Y Selección De Talento Humano ..80	
6.2.2 Gestión Del Desempeño	81
6.2.2.1 Sistema De Evaluación De Desempeño	81
6.2.2.2 Entrenamiento De Evaluadores	83
6.2.2.3 Propuesta De Feedback.....	88
6.2.2.4 Proceso Formal De Evaluación De Desempeño	90
6.2.3 Gestión Del Desarrollo	91
6.2.3.1 Identificación De Potencial	91
6.2.3.2 Plan De Desarrollo Y Promoción	98
6.2.3.3 Plan De Sucesión	99
6.2.3.4 Fuentes De Desarrollo De Personal.....	101
6.2.3.5 Coaching.....	102
6.2.4 Gestión Del Conocimiento.....	103
6.2.4.1 Implemetación Del Proceso De Capacitación Interna	105
6.2.4.2 Detección De Necesidades De Capacitación	106
6.2.4.3 Plan De Capacitación Interna Y Externa	107
6.2.5 Compensaciones Y Beneficios	108
6.2.5.1 Políticas Salariales.....	109
6.2.5.2 Evaluación De Puestos.....	110
6.2.5.3plan De Beneficios Y Privilegios.....	111
6.2.6 Presupuesto Estimado	112
6.3 Indicadores De Gestión De Talento Humano	115
6.4 Conclusiones	116
6.5 Recomendaciones.....	117
Bibliografía	119

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1 Tabulación General de Encuestas de Clima Laboral	122
Anexo No. 2 Encuesta de Clima Laboral.....	124
Anexo No. 3 Institutos y universidades propuestos como fuentes de reclutamiento	127
Anexo No. 4 Modelos de entrevistas.....	128
Anexo No. 5 Actividades realizadas por el personal del nivel intermedio (levantamiento de información).....	129
Anexo No. 6 Perfiles de puesto	132
Anexo No. 7 Diccionario de Competencias.....	144
Anexo No. 8 Test de Personalidad 16 PF (test de personalidad).....	148
Anexo No. 9 Documento de respaldo de la etapa de inducción	165
Anexo No. 10 Encuesta de satisfacción para el proceso de capacitación interna..	166
Anexo No. 11 Plan de beneficios y privilegios	167

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Niveles de la Organización Dizambro Cía. Ltda.....	33
Tabla 2 Rotación Periodo 2012-2015. Dizambro Cía. Ltda.	35
Tabla 3 Desvinculaciones 2012-2015. Dizambro Cía. Ltda.	35
Tabla 4 Motivos de Desvinculaciones Periodo 2012-2015 . Dizambro Cía. Ltda.....	36
Tabla 5 Causas de Insatisfacción Periodo 2013-2015 Dizambro Cía. Ltda.	40
Tabla 6 Opciones de respuesta de Encuesta de Clima Laboral	43
Tabla 7 Matriz FODA Dizambro Cía. Ltda.	58
Tabla 8 Matriz DAFO -Dizambro Cía. Ltda.	60
Tabla 9 Matriz DAFO Proceso de Reclutamiento y Selección -Dizambro	66
Tabla 10 Matriz DAFO Proceso de Gestión del Desempeño- Dizambro	68
Tabla 11 Matriz DAFO Proceso de Gestión del Desarrollo- Dizambro.....	69
Tabla 12 Matriz DAFO Proceso de Gestión del Conocimiento- Dizambro	70
Tabla 13 Ponderación por aplicación en página web –Dizambro.....	74
Tabla 14 Competencias de Dizambro Cía. Ltda.....	76
Tabla 15 Validación del perfil por Competencias de Dizambro Cía. Ltda.....	77
Tabla 16 Validación Final de Selección Dizambro Cía. Ltda.....	78
Tabla 17 Tabla de Diferenciación de Evaluación de Desempeño - Dizambro Cía. Ltda.....	83
Tabla 18 Tabla de preguntas claves para identificar potencial	92
Tabla 19 Escala de evaluación de potencial	93
Tabla 20 Tabla Global de Evaluación de Potencial	94
Tabla 21 Guía de combinaciones de valoración.....	94
Tabla 22 Matriz de Identificación de puesto críticos – Dizambro Cía Ltda.....	98
Tabla 23 Tabla de formato del plan de sucesión	100
Tabla 24 Tabla comparativa de competencias de los potenciales sucesores	101
Tabla 25 Formato de registro del plan de desarrollo del personal – Dizambro Cía Ltda.....	103
Tabla 26 Propuesta de estrategias para la gestión del conocimiento– Dizambro Cía Ltda.....	104
Tabla 27 Porcentajes de comisiones	110
Tabla 28 Bonificación por desempeño	110
Tabla 29 Valoración de puestos por categoría – Dizambro Cía Ltda.	111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Organigrama - Dizambro Cía. Ltda.....	34
Gráfico No. 2 Resultado General de Clima Laboral - Dizambro Cía. Ltda.....	46
Gráfico No. 3 Resultado por Variable – Encuesta de Clima Laboral - Dizambro Cía. Ltda.....	47
Gráfico No. 4 Resultados Comunicación– Encuesta de Clima Laboral - Dizambro Cía. Ltda.....	48
Gráfico No. 5 Resultados Creatividad e Iniciativa– Encuesta de Clima Laboral - Dizambro Cía. Ltda.	48
Gráfico No. 6 Resultados Compañeros de Trabajo – Encuesta de Clima Laboral - Dizambro Cía. Ltda.	49
Gráfico No. 7 Resultados Jefe y Superiores – Encuesta de Clima Laboral - Dizambro Cía. Ltda.	49
Gráfico No. 8 Resultados Puesto de Trabajo– Encuesta de Clima Laboral - Dizambro Cía. Ltda.	50
Gráfico No. 9 Resultados Remuneración– Encuesta de Clima Laboral - Dizambro Cía. Ltda.	51
Gráfico No. 10 Resultados Jefe y Superiores – Encuesta de Clima Laboral - Dizambro Cía. Ltda.	51
Gráfico No. 11 Resultados Condiciones Ambientales – Encuesta de Clima Laboral - Dizambro Cía. Ltda.	52
Gráfico No. 12 Resultados La Empresa – Encuesta de Clima Laboral - Dizambro Cía. Ltda.....	53
Gráfico No. 13 Resultados Capacitación – Encuesta de Clima Laboral - Dizambro Cía. Ltda	53
Gráfico No. 14 Mapa Estratégico Organizacional – Dizambro Cía. Ltda	57
Gráfico No. 15 Cadena de Valor – Dizambro Cía. Ltda.....	65
Gráfico No. 16 Sistema Integral de Gestión del Talento Humano – Dizambro Cía. Ltda.....	71

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Marcas Introducidas en el Sector Ecuatoriano –Instituto de promoción de exportaciones e inversiones (Pro-Ecuador-2013)	20
Ilustración 2 Comunicación Estratégica de la Fuerza Laboral- Google imágenes	21
Ilustración 3 Dimensiones Culturales Geert Hofstede Ecuador	23
Ilustración 4 Gestión por competencias	27
Ilustración 5 Cultura de Retroalimentación- Feedback Efectivo	28
Ilustración 6 Dave Ulrich (adaptado del libro The HR Value Proposition, por Dave Ulrich y Wayne Brockbank. Harvard Business School Press, Boston 2005)	29
Ilustración 8 Curva de la vitalidad	82
Ilustración 9 Formato de Evaluación de Desempeño por Competencias Jerárquica descendiente – Hoja 1	85
Ilustración 10 Formato de Evaluación de Desempeño por Competencias Jerárquica descendiente – Hoja 2	86
Ilustración 11 Formato de Evaluación de Desempeño por Competencias Jerárquica ascendente.....	87
Ilustración 12 Formato de Registro de FeedBack.....	89
Ilustración 13 Formulario Individual de evaluación de potencial - Hoja 1.....	96
Ilustración 14 Formulario Individual de evaluación de potencial - Hoja 2.....	97
Ilustración 15 Formato de detección de necesidades de capacitación	107
Ilustración 16 Propuesta de capacitación – Dizambro Cía Ltda.	107
Ilustración 17 Presupuesto estimado para el programa de gestión de talento humano – Dizambro Cía Ltda.	113
Ilustración 18 Indicadores para la medición del programa integrado de talento humano– Dizambro Cía. Ltda.	115

RESUMEN

El Sistema de Gestión de talento Humano parte del estudio de las necesidades y problemas identificados en la empresa Dizambro Cía. Ltda. y cuyo objetivo es que cuente con una estructura organizada y moderna que permita maximizar su desempeño, alineándose a la planificación estratégica de la empresa.

Dizambro es una empresa del sector automotriz, cuya actividad económica es la importación, distribución y comercialización de autopartes y productos de carrocería, con aproximadamente 30 años en el mercado ecuatoriano. Dizambro es una empresa familiar que se ha mantenido en el tiempo y que ha buscado la forma de modernizar sus procesos, tales como el proceso de ventas y de compras; sin embargo y a pesar de la expansión en capital humano que han tenido, se ha dejado de lado lo referente a la administración de talento humano, siendo así que el único proceso existente es el de pago de nómina.

Mediante este estudio se identificó los problemas y necesidades de la compañía, a fin de alinearlos con la planificación estratégica y diseñar un sistema de gestión de talento humano eficiente que guarde relación con la visión y objetivos de la empresa; así mismo se buscó la manera de obtener información desde el punto de vista de la gerencia como desde el punto de vista de los colaboradores. En el caso particular de los colaboradores se procedió a realizar un estudio de clima laboral, con el fin de conocer la satisfacción de los trabajadores en relación a los distintos factores que inciden en una organización.

Una vez identificadas las necesidades se estructuró la planificación estratégica de la compañía y el sistema de gestión de talento humano comprendido por los siguientes subsistemas: Reclutamiento y selección de personal, Gestión del desempeño, Gestión del desarrollo, Gestión del conocimiento y Compensaciones y beneficios. En cada uno de estos subsistemas se plantean formatos, procesos e indicadores que podrán medir la eficiencia del sistema de gestión de talento humano.

Como se manifestó al inicio, el sistema de gestión de talento humano busca brindar una estructurada más organizada en la gestión de talento humano, considerando procesos importantes que estaban siendo evadidos y que aportaran valor a la empresa en relación a su planificación estratégica y cultura organizacional. Así mismo, se presenta la propuesta del presupuesto estimada para su implementación en el corto plazo.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Dizambro Cía. Ltda. es una compañía con 30 años en el mercado ecuatoriano, dedicada a comercializar autopartes. En sus inicios era únicamente un local comercial con un administrador y un vendedor, con el pasar del tiempo fue creciendo y consolidándose en el mercado ecuatoriano, lo que originó su crecimiento y expansión tanto en ventas como en capital humano.

Hoy en día es una mediana empresa la cual ha modernizado los procesos de ventas, de compras y de gestión de cobro, dejando de un lado los procesos relacionados a la administración del talento humano.

Entre los subsistemas de Recursos Humanos que se llevan a cabo en empresas medianas del sector automotriz, Dizambro ha implementado únicamente el proceso de pago de la nómina.

Por lo antes mencionado se origina la idea de realizar un estudio a la empresa Dizambro con el fin de diseñar un sistema óptimo de gestión de Talento Humano que abarque las técnicas y procedimientos de la administración moderna. Al referirse a un sistema óptimo de gestión de Talento Humano, se busca diseñar procesos inexistentes en la compañía y modificar los procesos existentes que no han sido bien desarrollados para la correcta administración del capital humano.

1.2 Definición del tema

El área de Talento Humano es una dependencia importante dentro de la estructura orgánica de cualquier empresa; por ende sus procesos marcan la diferencia en el entorno laboral de los empleados y los gerentes; es por esto que se formula la idea de diseñar un sistema de Gestión de Talento Humano en una empresa del sector automotriz cuyo nombre es Dizambro Cía. Ltda.

Con el diseño de un sistema de Gestión de Talento Humano se busca que la empresa ya antes mencionada sea administrada eficientemente en relación al talento humano que en esta labora; cabe recalcar que el único subsistema implementado en la compañía es el de Nómina (pago de sueldos); y cuyo control lo lleva una persona externa a la empresa, que visita sus instalaciones una vez al mes.

El propósito de este trabajo de titulación nace de la necesidad que tiene esta empresa de la línea automotriz y la importancia que genera el proceso de talento humano en cualquier empresa, a fin de identificar los problemas y diseñar un sistema de gestión de talento humano eficiente.

Lo que se pretende lograr es contar con procesos modernos que beneficien el desarrollo de este tipo de negocio, donde su actividad principal es la importación y comercialización de autopartes, buscando el empoderamiento del personal y bajando el nivel de rotación que genera la empresa, encaminándola siempre a su plan estratégico, basándose en la teoría de la proposición de valor de recursos humanos.

1.2.1 Definición del problema:

El problema fundamental es la falta de procesos de Talento Humano en la empresa Dizambro Cía. Ltda. Esta empresa se dedica a la importación, distribución y comercialización de accesorios de carrocería con más de 30 años en el mercado; empezó como un negocio unifamiliar, mismo que con el paso del tiempo ha podido crecer y se ha posesionado en el mercado automotriz, lo que ha permitido que se genere un incremento en el grupo laboral de la compañía.

A través del tiempo y en vista del crecimiento en el grupo laboral, se ha permitido identificar la ausencia de procesos importantes de índole obligatoria y opcional que una empresa podría tener dentro de la administración. Haciendo un contexto de lo que la empresa necesita y no tiene, encontramos los siguiente: procesos de control de asistencia, proceso de capacitación; definición de perfil óptimo de puestos de trabajo, evaluación de desempeño, diagnostico de clima laboral, control

documental en los expedientes de los trabajadores; reclutamiento y selección, entre otros.

Es considerado que para cualquier empresa es un problema no contar con procesos de Talento Humano ya que el motor principal de la compañía es precisamente el talento humano que en esta labora, por ello se requiere diseñar un sistema de Gestión Talento Humano eficiente que con constancia permita encontrar oportunidades de mejora día a día; y así demostrar a los trabajadores que la empresa se interesa por ellos y lograr que los trabajadores se empoderen con sus actividades en su trabajo y en la empresa.

Dizambro además de ser una empresa con algunos años en el mercado, es una empresa familiar en la que participan activamente algunos miembros de la familia, esto de cierta manera ha conllevado a la despreocupación por la inexistencia de los procesos de Talento Humano que son una herramienta útil para cuando la empresa pase por una etapa de sucesión o a su vez se incorpore nuevo personal.

Afortunadamente, Dizambro cuenta con un software moderno para la ejecución de las tareas relacionadas a la compra, venta e importaciones que realiza la compañía; lo que permite entender que no es una empresa desactualizada, más bien es una empresa que le falta desarrollar ciertos procesos, lo que provoca que las distintas herramientas de trabajo estén subutilizadas y a su vez el talento humano también este subutilizado.

La empresa no cuenta con un manual de puestos en el que se tenga definido los perfiles idóneos para los cargos que ofrece esta compañía, lo que genera un problema para los demás procesos; como por ejemplo, la falta de compromiso, la alta rotación de personal, conformismo y falta de desarrollo del personal operativo y administrativo. Este problema ha sido observado hace mucho tiempo atrás pero no ha sido atendido de manera oportuna.

En la actualidad la compañía vive una colación generacional al igual como lo viven muchas empresas del sector automotriz, y si ésta no es tratada adecuadamente podría generar problemas y discrepancias. Es por esto que se propone este tema que encierra una problemática muy interesante que se repite en otras empresas de la misma línea y a fines, buscando como propósito el de diseñar un sistema de

gestión de talento humano moderno y garantizado que pueda replicarse y adecuarse con el tiempo.

1.3 Objetivo General:

Diseñar un sistema de Talento Humano en una empresa del sector automotriz, a fin de que cuente con una estructura organizada y moderna que permita maximizar su desempeño, alineándose a la planificación estratégica de la misma.

1.4 Objetivos específicos:

- Diagnosticar los problemas y necesidades en el campo de gestión de talento humano de una empresa del sector automotriz, procurando identificar los procesos y actividades que en esta se realizan.
- Diseñar la estructura del sistema de Gestión de Talento Humano, mismo que permitirá explicar cómo atender los problemas y necesidades de la empresa.
- Realizar un estudio de Clima Laboral a fin de conocer los aspectos que deben mejorarse, mismos que servirán de base para el desarrollo de un sistema integral de gestión de Talento Humano.
- Diseñar un Plan de mejora en cada uno de los subsistemas de talento humano, a fin de definir el Sistema de Gestión de Talento Humano.

1.5 Metodología

El fin de realizar éste estudio es diseñar un sistema óptimo de gestión de Talento Humano para una empresa del sector automotriz que ha estado escasa de procesos y subsistemas en la administración de los recursos Humanos; y así originar mayor productividad a la empresa. Uno de los mecanismos a emplearse dentro de este estudio es el levantamiento de información a través de entrevistas a los representantes de la empresa y los jefes departamentales y así conocer el contexto de sus procedimientos y necesidades laborales.

Por otra parte se realizará un estudio de clima laboral para conocer la apreciación de todos los trabajadores en cuanto al entorno organizacional de la empresa.

En base a estos contextos se diseñará un plan de mejora que permitirá a la empresa contar con un sistema de gestión de talento humano moderno con buenas prácticas que podrá aplicar continuamente.

Para la realización de este sistema integral de Gestión del Talento Humano, se buscará conocer el plan estratégico de la empresa, el análisis interno y externo de la compañía, sus bloques estratégicos, basados en las teorías y técnicas de Michael Porter. Por otro lado se diseñarán los procesos inexistentes y se modificarán los existentes basándose en la teoría de la proposición de valor de recursos humanos dadas por Dave Ulrich y la teoría de cambio organizacional brindada por John P. Kotter.

2. MARCO TEORICO

2.1 DESCRIPCION DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

El Instituto de promoción de exportaciones e inversiones (Pro-Ecuador-2013), a través de la Dirección de Inteligencia Comercial e inversiones presenta un análisis sectorial referente a las principales variables que intervienen alrededor del sector automotriz ecuatoriano, los mismo que son; la producción nacional, las importaciones, exportaciones y la comercialización de los rubros que forman parte fundamental de esta industria como son: llantas, repuestos, accesorios, etc.;

Actividad que realiza la empresa en estudio, identificándose en la línea de accesorios de vehículos.

Este análisis indica que *“El sector automotor tiene una participación importante en la economía del país debido a los ingresos que genera en todas las actividades económicas directas e indirectas que involucra. Sólo en el caso de impuestos se estima que son de alrededor de USD 400 millones, además de su impacto en la generación de empleo en las diferentes partes de su cadena. Se debe destacar que la industria automotriz ha impulsado a otras industrias del sector productivo como la siderúrgica, metalúrgica, metalmecánica, minera, petrolera, petroquímica, del plástico, vidrio, electricidad, robótica e informática, industrias claves para la elaboración de los vehículos. De este modo, el sector automotriz integra a diferentes actores, tanto para las firmas autopartistas proveedoras de partes y piezas; así como para las ensambladoras que son las firmas que imponen los estándares productivos de la cadena”*(Pro-Ecuador-2013).

Así mismo es importante mencionar que en base al análisis presentado por el Instituto de promoción de exportaciones e inversiones (Pro-Ecuador-2013), a través de la Dirección de Inteligencia Comercial e inversiones, se conoce que *“El boom de la producción automotriz en Ecuador empezó en la década de los años 50, cuando empresas del sector metalmecánico y del sector textil comenzaron la fabricación de carrocerías, asientos para buses, algunas partes y piezas metálicas. En la actualidad, la contribución de la industria automotriz tiene un gran peso en el aparato económico nacional”* (Pro-Ecuador-2013).

A nivel nacional, de acuerdo a la información del Censo Nacional Económico 2010, existen 29.068 establecimientos económicos dedicados a actividades de comercio automotriz, de los cuales el 70% corresponden a establecimientos que realizan mantenimiento y reparación de vehículos automotores, mientras que el 30% restante se dedica a la venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores; venta al por menor de combustibles y venta de vehículos(Pro-Ecuador-2013).

Por lo que se podría indicar que las actividades relacionadas al sector automotriz han generado un importante número de plazas de empleo. De acuerdo a

información del Censo Económico 2010 se tienen 90.012 personas ocupadas, de las cuales el 83% son hombres y el 17% mujeres.

La presencia de este tipo de negocios a nivel nacional es muy fuerte, cabe mencionar que existen compañías de distinto tamaño operativo y de diferente tiempo de trayectoria lo que guarda relación con sus infraestructuras y variación en sus líneas de productos.

En la actualidad el Ecuador está buscando el cambio de la matriz productiva, lo que significa que existan mayores productores nacionales en las distintas líneas. En relación al sector automotriz se analiza la posibilidad de producir localmente partes de autos con las especificaciones técnicas requeridas y de esta manera incentivar en el productor la exportación de sus productos producidos.

Así mismo, a partir de las medidas económicas que el gobierno ha tomado en relación a salvaguardias por importaciones, ha disminuido de cierta forma el índice de importación en el país referente a autopartes y repuestos de vehículos.

Hoy en día existe una alta competencia del sector en mención, lo que ha originado es que exista en el mercado muchas personas que en cualquier momento de sus vidas hayan tenido que trabajar en una empresa del sector automotriz tanto como vendedor o bodeguero, que son las plazas de trabajo más comunes; y con la principal característica de que obtienen experiencia en lo que respecta a partes de vehículos y muchos de ellos se alinean en éste sector buscando siempre mejores ofertas laborales.

Ilustración 1 Marcas Introducidas en el Sector Ecuatoriano -Instituto de promoción de exportaciones e inversiones (Pro-Ecuador-2013)



2.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUERZA LABORAL

Con el pasar del tiempo la fuerza laboral ha variado y hoy en día existen distintas generaciones conviviendo en el mercado laboral, estos son los tradicionalistas, los babyboomers, generación X, generación Y (PenelopeTrunk- The new rules for success 2007). Estas generaciones se encuentran en empresas multinacionales, familiares, etc; un poco expuestas a generar conflictos por las distintas actitudes, valores y estilos que cada una guarda.

Así mismo, existen otros factores influyentes en la fuerza laboral como son la tecnología, la innovación del trabajo y los nuevos mecanismos de productividad que se van creando con el fin de vivir en este mundo moderno y globalizado. Existen empresas en el mundo que permiten poner ese equilibrio entre el tiempo laboral y el tiempo familiar permitiendo brindar flexibilidad a los colaboradores y destacando lo más valorado para la generación Y, que por cierto cada vez más se involucra el sexo femenino (Florencia Lafuente, 2009)

Por otro lado las exigencias del mercado laboral han requerido de una mayor demanda de trabajo calificado en algunos sectores, obteniendo así un mejor nivel de preparación de los trabajadores y quizás escasez de perfiles especializados.

Entre las tendencias de impacto en el mercado laboral se presenta la necesidad a los inversionistas de brindar mejores lugares para trabajar, mayores controles, conocer las dimensiones culturales, e implementar nuevos canales de comunicación que permitan sumarse a este mundo globalizado e interconectado (Paula Molinari, 2011)

Ilustración 2 Comunicación Estratégica de la Fuerza Laboral- Google imágenes



2.2.1 DIMENSIONES CULTURALES

A todas estas anotaciones podría sumarse lo referente a las dimensiones culturales que existe en cada país; según el análisis de Geert Hofstede para Ecuador (este es muy similar a otros países de América Latina, donde se analiza la Distancia de poder, el individualismo, la masculinidad, la evasión de la incertidumbre y la orientación a largo plazo.

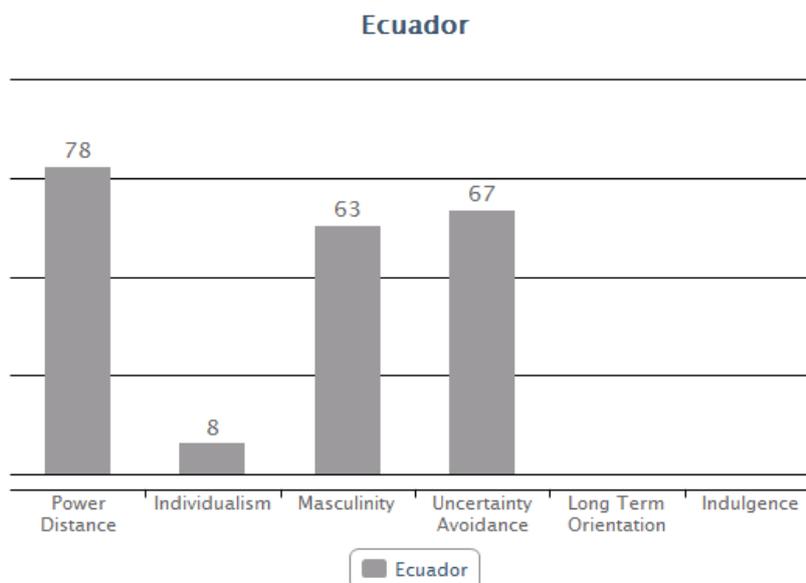
En Ecuador existe una gran distancia de poder, ya que es una sociedad que cree que las desigualdades entre las personas son simplemente un hecho de vida; ésta desigualdad es aceptada en todas las etapas de la sociedad y a menudo es relacionada con la raza y la clase social; esto es indicativo de una sociedad con importantes desigualdades de poder y riqueza. Por otro lado el Individualismo en el Ecuador es uno de los más bajos puntajes, ya que Ecuador es un país altamente colectivista, esto significa que los grupos a menudo tienen su fuerte identidad ligada a distinciones de raza y clase y pueden mostrar mucha solidaridad hacia su grupo.

En relación a la Masculinidad, Ecuador tiene uno de los rankings más altos de masculinidad en América Latina; esto indica que el país experimenta un alto grado de diferenciación de género, ya que el hombre domina una parte importante de la sociedad y la estructura de poder. También se refiere a la forma de administrar, más enfocada a los resultados y no a las personas. Al tener una sociedad con nivel de masculinidad alto, el estilo de administración se ve afectado, ya que busca obtener los resultados deseados y cumplir las metas, sin velar por el bienestar de los trabajadores.

En cuanto a la Evasión de la incertidumbre que tiene que ver con la manera en que una sociedad trata con el hecho de que el futuro nunca puede ser conocido; Ecuador tiene una alta puntuación en evasión de la incertidumbre, lo que significa que como nación hace uso de varios mecanismos que buscan evitar la ambigüedad; expresan las emociones abiertamente y procuran que la legislación sea amplia y detallada, logrando que el tradicionalismo social prevalezca.

La Orientación a largo plazo no ha sido estudiada en Ecuador lo que nos permitiría conocer cómo lidiar con la búsqueda de la sociedad de la virtud, esto es, la medida en que una sociedad muestra una perspectiva pragmática orientada al futuro, en lugar de un supuesto punto de vista histórico (Geert Hofstede, 1973).

Ilustración 3 Dimensiones Culturales Geert Hofstede Ecuador



Fuente: <http://geert-hofstede.com/ecuador.html>

2.3 CONVERTIR LA VISIÓN EN ACCIÓN

Hoy en día existe un gran brecha entre lo que se dice y lo que se hace, puesto que algunas veces la visión de un compañía supera muchas expectativas pero no se diseña el camino que hay que tomar para llegar a esa visión, es aquí donde nace esta lógica de convertir la visión en acción.

El camino debe involucrar a los mandos medios, quienes a través de ellos procuraran desarrollar al trabajador; enseñándole nuevos hábitos y brindándoles nuevas herramientas que permitan alinearse al sistema de la compañía o en su efecto que permita crear un sistema moderno de trabajo enfocado al mercado laboral actual.

Este camino viene diseñado por un plan estratégico que es justo donde se define la visión y donde se diseñan tácticas o estrategias que se alinean con los objetivos de la compañía. Estas estrategias serán medidas por indicadores de gestión, los mismos que se plantean para conocer el desarrollo organizacional.

De acuerdo a lo que menciona John P. Kotter sobre por qué fallan los intentos de transformación de una compañía el manifiesta que se debe a errores en los cae la organización, entre esos **“Falta una Visión”**; *“Sin una visión sensata, un esfuerzo de transformación se puede disolver fácilmente en una lista de proyectos confusos e incompatibles que pueden llevar a la organización en la dirección equivocada o a ninguna parte. Sin una visión sólida, ni el proyecto de reingeniería del departamento de contabilidad, ni la nueva evaluación de desempeño de 360 grados del departamento de recursos humanos, ni el programa de calidad de la planta, ni el proyecto de cambio cultural de los ejecutivos de ventas, harán una sumatoria significativa”*.(John P. Kotter, 2007: 83-90)

En otras palabras este proceso de convertir la visión en acción es de todos, mientras más personas estén involucradas, mejor será el resultado. Con este contexto la estrategia funcional de Recursos Humanos consiste en diseñar los subsistemas de ésta área de negocio a fin de que se alineen con los objetivos de la organización y así crear valor para la misma.

La coalición faculta a otras personas a actuar por sí solas a fin de comunicar y de mejorar la comunicación organizacional. En estos procesos de renovación, el trabajador comprende la visión y trabaja en la estrategia, pero existen ocasiones en que se encuentra con un elefante que le obstaculiza el camino, y este obstáculo depende de la estructura de la compañía: áreas funcionales delimitadas que no les permite aumentar la productividad, jefes que se rehúsan a cambiar y crean exigencias innecesarias, trabajadores que no piensan en el cliente y algunas veces la remuneración o los sistemas de evaluación de desempeño hacen que las personas prefieran escoger sus propios intereses antes que la nueva visión.(John P. Kotter, 2007: 83-90)

2.4 CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LA TRANSFORMACIÓN DEL MANAGEMENT

Es elemental en un proceso de cambio organizacional partir del plan estratégico e involucrar al área de Recursos Humanos, ya que representa el gestor activo del capital humano, mide el desempeño de los colaboradores y permite medir en ellos el impacto que generan los objetivos trazados en el plan estratégico.

De acuerdo con John P. Kotter, entre los errores por que fallan los intentos de transformación, el menciona que uno de ellos es no fijar los cambios en la cultura de la organización; así mismo manifiesta que existen dos factores que son especialmente importantes para institucionalizar los cambios en la cultura corporativa:(John P. Kotter, 2007: 83-90)

- “El primero es un esfuerzo consciente para mostrarle a la gente como los nuevos métodos, comportamientos y actitudes han contribuido a mejorar su desempeño”.
- “El segundo factor es tomar suficiente tiempo para asegurar que la próxima generación de alta gerencia realmente personifique la nueva metodología”.

La transformación del Management y el cambio organizacional no se refiere a un acto de transformación donde los directivos y colaboradores son mejorados, este proceso induce a buscar nuevas perspectivas, actualizar y aplicar los nuevos conocimientos, establecer una visión a través de la mejora continua de los procesos, así como de un permanente movimiento en la búsqueda de lo que el mercado requiere; caso contrario los resultados se irán deteriorando y la empresa simplemente no mejorará conforme otras del mismo sector que si lo harán.(John P. Kotter, 2007: 83-90)

Dave Ulrich apunta que los factores clave de éxito en un proceso de cambio pueden ser:

- Liderar el cambio (¿Quién es el responsable?)
- Crear una necesidad compartida (¿Por qué hacerlo?)
- Crear una visión (¿Qué aspecto tendrá cuando terminemos?)
- Movilizar apoyo (¿Quién más tiene que estar involucrado?)
- Modificar sistemas y estructuras (¿Cómo se institucionalizará?)
- Supervisar el progreso (¿Cómo se medirá?)
- Hacer que dure (¿Cómo comenzará a perdurar?)

Y es importante precisar que cambio no es lo mismo que transformación. El cambio se mide en los resultados a corto plazo; la transformación se mide en la actitud mental en el largo plazo. (Dave Ulrich, 1999:268)

2.5 GESTION POR COMPETENCIAS

Según Cesar Coll, una competencia es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito. La gestión por competencias se refiere a la interacción de las habilidades, conocimientos, valores, estimulaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona, que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización. (Cesar Coll, 2009)

La definición de las competencias en una organización va de la mano con la visión estratégica y permite potencializar al capital humano en relación a su puesto de trabajo o cargo que desempeña.

La gestión por competencias más allá de mostrar las habilidades, conocimientos, rasgos de personalidad que una persona tiene, facilitará otros procesos como el de evaluación de desempeño, gestión del conocimiento, selección y atracción de personal, etc.

En el marco de este concepto es imprescindible diseñar un correcto perfil con las competencias requeridas de un puesto o cargo, alineadas a la cultura organizacional de la empresa.

David McClelland indica que las características subyacentes de cada individuo resultarían de la suma de sus:

- Capacidades cognoscitivas: APTITUDES
- Rasgos de PERSONALIDAD.
- Tendencias de conducta: ACTITUDES.
- CONOCIMIENTOS adquiridos (teóricos y experienciales)

Así mismo, En su opinión, las aptitudes académicas tradicionales (como las calificaciones y títulos) no permiten predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida. Más bien, propone que los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos otros que

simplemente hacen bien las cosas hay que buscarlos en competencias tales como la empatía, flexibilidad, iniciativa, etc. (McClelland, 1973).

Ilustración 4 Gestión por competencias



Fuente: www.talentiagestio.com

2.6 FEEDBACK EFECTIVO

Al referirse en feedback se entiende al proceso de retroalimentación que un líder da a su equipo o la retroalimentación que se dan entre miembros de un equipo, en otras palabras es su opinión de las acciones en el entorno laboral. Esto permite llegar al autoconocimiento a través de la información que se emite.

El Feedback efectivo es precisamente dar la información o la retroalimentación en el momento indicado y de la mejor manera.

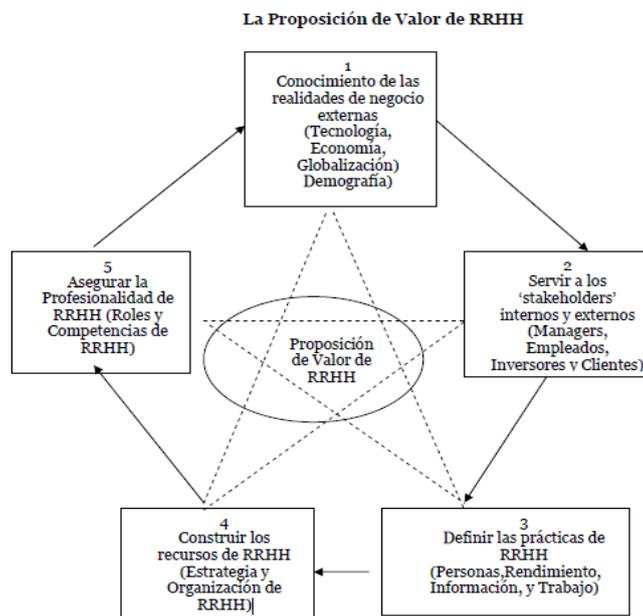
Existe el feedback formal e informal; el feedback informal es el que puede surgir de una conversación o una reunión de equipo; mientras que el feedback formal surge a través de la evaluación de desempeño en la que previamente de manera acertada se definieron las competencias a evaluarse.

Leonardo Wolk (2003,P99) propone para ahondar en el feedback efectivo ciertos pasos aplicables en un equipo de trabajo:

1. Tener el permiso del otro antes de darle feedback
2. Ser preciso con los hechos observados
3. Comentar cuál es mi interpretación de los hechos
4. Dar a conocer mi emoción al respecto
5. Hacer explícita la razón de mi incumbencia
6. Hacer un pedido efectivo

3. **Prácticas de Recursos Humanos:** Dentro de las prácticas de recursos humanos se han organizado un conjunto de acciones en 4 flujos, los cuales son representados por personas, rendimiento, información y trabajo; éstas prácticas crean valor para los accionistas internos y externos siempre que estén alineados con los objetivos y el plan estratégico de la compañía, y lo más importante se convierten en pilares culturales de la organización.
4. **Departamento de Recursos Humanos:** La función de Recursos Humanos debe ser considerada como un negocio de la compañía, debe contar con un plan estratégico que cree valor y que concentre factores claves en las necesidades empresariales.
5. **Profesionalidad de Recursos Humanos:** Cada profesional debe desempeñar un papel concreto en la organización, esto se refiere a tener claro su rol (lo que debe hacer) y satisfacer sus competencias (como lo debe hacer) a fin de crear un valor necesario en la organización

Ilustración 6 Dave Ulrich (adaptado del libro The HR Value Proposition, por Dave Ulrich y Wayne Brockbank. Harvard Business School Press, Boston 2005)



3. LA EMPRESA

Dizambro Cía. Ltda. es una firma dedicada a la importación y comercialización de autopartes, lo que la enmarca en la línea automotriz del país. Se encuentra domiciliada en la provincia del Guayas, ciudad Guayaquil, su matriz se encuentra

en el centro de la ciudad y también se cuenta con una sucursal al norte de la ciudad.

3.1 DESCRIPCIÓN

Por el tipo de Negocio y de acuerdo a sus actividades se la describe como una empresa del sector automotriz enfocada en las autopartes y accesorios de vehículos; esta línea es muy competitiva en el mercado y así mismo es una línea fuerte en la economía del país; la misma que se va desarrollando constantemente ya que a medida que pasa el tiempo se ensamblan más vehículos en el país.

La línea automotriz es extensa por la variedad de productos que se ofrece y a ello se atribuye los diferentes gremios y asociaciones que se han creado para precautelar la calidad de los productos que son vendidos por las firmas comercializadoras y productoras.

Dizambro es una compañía comercializadora que compra el producto local e internacionalmente para comercializarlo dentro de la ciudad de Guayaquil y demás provincias del país; contando actualmente con representaciones de marcas internacionales, como por ejemplo ETERNA que es una línea especializada en cauchos de perfiles celulares y cauchos de perfiles no celulares.

3.2 HISTORIA

Dizambro es una empresa familiar que tuvo sus inicios en el año 1987 en un pequeño local ubicado en Clemente Ballén y Los Ríos, mismo que contaba con un solo empleado. Su fundador y propietario es el Ing. Jesús Zamora quien trabajaba en Dávalos Tecnofix, quien con su visión emprendedora tomó la decisión de presentar su renuncia y fundar su propia empresa, convirtiéndose en un empresario más de la sociedad ecuatoriana.

En sus inicios este era un almacén comercial cuyo nombre fue “El Rudon”; éste nombre lo mantuvo alrededor de dos años, para posteriormente cambiarlo a PROIMCAR, el cual es el nombre comercial hasta la actualidad.

Actualmente la empresa cuenta con dos locales propios, activos fijos y un potencial humano de 20 personas que desempeñan sus actividades tanto en el centro de Guayaquil, sitio en el que se encuentra la matriz con sus oficinas administrativas, como en la sucursal ubicada en el norte de la ciudad.

Dizambro actualmente tiene 30 años de experiencia en el mercado automotriz, durante este tiempo fue buscando su expansión en las ventas a nivel nacional y ha logrado obtener la representación de marcas internacionales en mercado Ecuatoriano, creando en esta empresa una vasta experiencia en la importación y distribución de autopartes y accesorios de autos y buses.

3.3 IDENTIFICACIÓN

La Empresa comprende la situación actual del país y tiene claro que el éxito está en formular nuevas estrategias tanto en la adquisición como en la venta, formando un camino para mejorar las operaciones y obtener ventaja competitiva a mediano plazo. Actualmente la gerencia está trabajando en buscar la expansión de la comercialización y aumentar las representaciones de marcas internacionales en el Ecuador.

Este tipo de negocio al ser muy competitivo busca crear diferencia en el servicio que se entrega a los clientes locales y provinciales.

En cuanto a los factores externos e internos que afectan la operación de la compañía, podemos mencionar los siguientes:

Factores Externos.-

- **Salvaguardias:** Arancel que aumenta el costo de los bienes importados. Es una medida establecida por el gobierno a fin de restringir el exceso de importaciones.
- **Alta Competencia en precios a nivel Nacional:** La alta competencia en precios se genera por la diferenciación del pago de aranceles entre unas compañías y otras.

- Medidas Gubernamentales; tal como: incremento IVA; En la actualidad el país ha sido sometido a un incremento del IVA de manera temporal, causando entre los consumidores cierto malestar ya que el precio final de los productos aumenta.

Factores Internos.-

- Comunicación Interna; relaciones interpersonales y reconocimientos: Son factores importantes y muy escasos en la compañía.
- Escases de perfiles idóneos para el puesto: No existen perfiles de puesto por cargo lo que ocasiona un proceso de reclutamiento y selección un poco ambiguo.
- Alto índice de rotación en personal obrero (por mal proceso de selección): La alta rotación se genera por la inexistencia de un proceso formal de selección que permita revisar todos los filtros necesarios para llegar al postulante idóneo y mantenerlo en el tiempo.

3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Por lo general toda empresa debe tener una clasificación dentro de su estructura organizacional, la misma que permitirá conocer con qué tipo de empresa estamos trabajando, esto puede depender de su tamaño, actividad y comunicación. Dizambro Cía. Ltda. es una empresa formal que cuenta con una estructura funcional, distribuida por pequeños departamentos, entre ellos: ventas, compras, talento humano y contabilidad; Dizambro es una empresa familiar en la que intervienen mínimo 2 personas al momento de tomar las decisiones. A pesar de que están definidas las funciones por área y existe una estructura por departamentalización, estos responsables de área realizan su trabajo, pero no toman decisiones; es por tal motivo que los empleados se han acostumbrado a recibir órdenes de por lo menos dos jefes que son el gerente y el presidente.

La estructura de la organización es vertical ya que existen niveles jerárquicos identificados. El equipo de trabajadores incluye profesionales, estudiantes de universidad y bachilleres que realizan trabajo de orden y fuerza. Por tratarse de

una empresa comercial, el centro de sus actividades se encuentra en las áreas de compras e importaciones; bodega y distribución y el área de ventas.

Cada una de estas áreas cuenta con personal especializado para realizar su trabajo; así mismo, en el área administrativa existe personal que da apoyo en las actividades contables, servicios generales y administración del personal.

El trabajo que se desempeña en cada una de estas áreas especializadas es planificado y controlado por el presidente y el gerente general de la empresa, quienes en conjunto toman decisiones para la operatividad de la misma.

Al referirnos a los niveles jerárquicos de la compañía, ésta cuenta con tres niveles, los mismos que son detallados a continuación:

- Gerencial.- Presidente, Gerente General, Gerente Administrativo
- Intermedio.- Jefe de Compras e Importaciones, Jefe de Ventas, Jefe de Bodega, Jefe de Personal, Contable.
- De entrada.- Asistente, Bodeguero auxiliar, cajero, vendedor, chofer de reparto.

Tabla 1 Niveles de la Organización Dizambro Cía. Ltda.

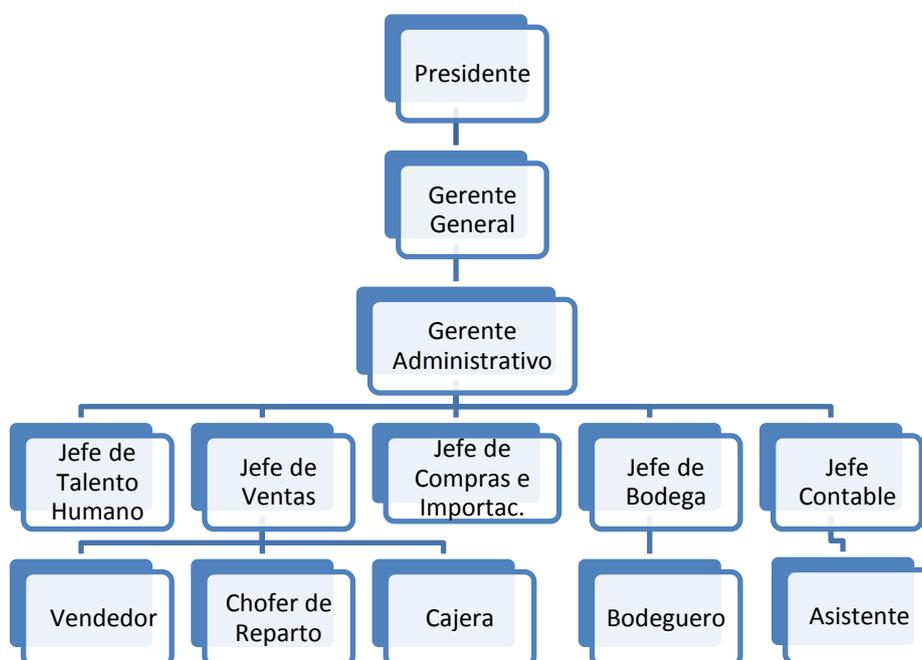
NIVELES		
Gerencial	Intermedio	De entrada
Presidente	Jefe de Compras e Importaciones	Asistente
Gerente General	Jefe de Ventas	Bodeguero auxiliar
Gerente Administrativo	Jefe de Bodega	Cajero
	Jefe de Talento Humano	Vendedor
	Contable	Chofer de Reparto

Fuente: Dizambro Cía. Ltda.
Elaborado por: Autora

Cabe indicar que dentro del nivel intermedio existe una organización interna entre las áreas de compras y ventas; es decir tanto el Jefe de Ventas conoce los procedimientos del Jefe de Compras y así mismo el Jefe de Compras conoce los procedimientos del Jefe de Ventas; este mecanismo es empleado por la empresa hace mucho tiempo atrás debido al ocasional ausentismo que suele darse.

El Gráfico No. 1 muestra el organigrama de la empresa para poder comprender de mejor manera la estructura de la compañía:

Gráfico No. 1 Organigrama - Dizambro Cía. Ltda.



Fuente: Dizambro Cía. Ltda.
Elaborado por: Autora

3.5 PROCESOS ACTUALES DE TALENTO HUMANO

3.5.1 ROTACIÓN DE PERSONAL

La Rotación de personal es un factor muy relevante dentro de la compañía, ya que ésta retrasa los procesos, considerando que todas las actividades están enlazadas entre sí. Existe un foco de retención en el área administrativa por tratarse del área que absorbe el resultado final de los demás procesos.

La tabla No. 2 muestra el detalle de la rotación que ha existido en la empresa durante los últimos 4 años

Tabla 2 Rotación Periodo 2012-2015. Dizambro Cía. Ltda.

ROTACION DE DIZAMBRO CIA. LTDA. 2012-2015				
Indicador	2012	2013	2014	2015
% Índice de Rotación	21,62%	32,50%	39,02%	51,22%
Rotación por Renuncias voluntarias	0	4	4	2
Rotación por Renuncias involuntarias	0	0	1	0
Rotación por terminación de contrato	1	1	5	10
Rotación por nuevas contrataciones	7	8	6	9

Fuente: Dizambro Cía. Ltda.

Elaborado por: Autora

Como se puede observar existe un crecimiento en el índice de rotación dentro de los 4 últimos años, lo que se convierte en un indicador de los posibles problemas que tiene la compañía. En el 2015 ha aumentado el número de terminaciones de contrato en comparación a lo ocurrido en el 2012.

El crecimiento en el índice de rotación viene dado más por las terminaciones de contrato que por las renuncias voluntarias, lo que podría atribuirse a un proceso de selección inadecuado y poco eficiente, ya que el trabajador es desvinculado por el patrono debido a factores tales como bajo desempeño, mismo que se muestra en la tabla 4.

A continuación, se presenta la tabla No. 3 con el índice de desvinculaciones en la compañía:

Tabla 3 Desvinculaciones 2012-2015. Dizambro Cía. Ltda.

DESVINCULACIONES DE DIZAMBRO CIA. LTDA. 2012-2015				
Indicador	2012	2013	2014	2015
% Índice de Desvinculaciones	2,70%	12,50%	24,39%	29,27%
Desvinculación Área Administrativa	0	2	4	2
Desvinculación Área Operativa	1	3	6	10

Fuente: Dizambro Cía. Ltda.

Elaborado por: Autora

Las desvinculaciones dentro del último año se evidencian notoriamente en el área operativa correspondiente al nivel de entrada y al nivel intermedio; el área administrativa por otro lado no ha aumentado su rotación.

A continuación se detalla tabla No. 4 con los motivos de las desvinculaciones:

Tabla 4 Motivos de Desvinculaciones Periodo 2012-2015 .Dizambro Cía. Ltda.

MOTIVOS DE DESVINCULACIONES DE DIZAMBRO CIA. LTDA. 2012-2015				
Indicador	2012	2013	2014	2015
Asuntos personales	0	0	1	1
Mejor Oferta Salarial	1	2	2	2
Estudios	0	0	1	1
Bajo desempeño	0	3	6	8

Fuente: Dizambro Cía. Ltda.

Elaborado por: Autora

En la tabla anterior se puede evidenciar que el alto índice de rotación es generado mayormente por el bajo desempeño del personal contratado, lo que provoca la terminación de contratos. En muy pocos casos una de las causas de la desvinculación con la compañía ha sido por mejores ofertas salariales; sin embargo, es un indicador muy importante ya que actualmente la compañía no ha diseñado un plan de compensaciones y beneficios que mantenga la motivación del personal.

Por otro lado no hay eficacia en el proceso de reclutamiento y selección, ya que ha ocasionado que personal de reciente ingreso no llene las expectativas de la gerencia y este sea desvinculado una vez que cumple el período de prueba. Así mismo, no existe un sistema de evaluación de desempeño que permita conocer las deficiencias en el personal contratado lo que no permite cubrir las expectativas de la gerencia.

En cuanto a los demás procesos de la gestión de talento humano no se evidencia capacitaciones al personal que permitan mejorar su desempeño o en su defecto un

perfil del puesto que permita conocer cuáles deben ser las competencias con las que debe de contar cada trabajador para así trabajar en cada uno de ellos.

3.5.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El proceso de reclutamiento y selección de la compañía es de cierta manera ambiguo, puesto que trata de buscarse el mejor perfil sin tener definido un perfil del puesto con sus competencias claras. Por lo general los procesos de selección son muy cortos y los postulantes no siempre son seleccionados por el mérito sino más bien por la recomendación que tengan, lo que ocasiona ineficiencia en el proceso.

Inicialmente se colocaba un anuncio en el periódico ofertando la vacante para que los múltiples currículos sean enviados al correo electrónico de la empresa y de ésta forma se pre-seleccionaba a los perfiles relativamente idóneos. Actualmente coordinan con la red de socio empleo perteneciente al Ministerio de trabajo donde muchos ciudadanos envían su hoja de vida para posibles puestos de trabajo. La pre-selección y selección con cualquiera de estos dos sistemas ya mencionados no ha tenido un proceso formal que permita conocer más de los postulantes, de sus aspiraciones y competencias; caso que ha resultado en que el personal contratado no ha llenado las expectativas de la gerencia y ha generado la opción de terminarle el contrato por el bajo desempeño.

La compañía no cuenta tampoco con un plan de desarrollo formal que motive en los empleados a prepararse y seguir desarrollándose en la empresa.

3.5.3 PROMOCIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

Actualmente la empresa no cuenta con un plan de sucesión ni de promoción, las promociones que han realizado se han dado por la necesidad y se han basado en el tiempo de experiencia del trabajador. Adicionalmente, La empresa no cuenta con perfiles de cargo que permita conocer las competencias que debe tener el trabajador de acuerdo a su área y así mismo no existe un plan de capacitación definido que permita mejorar competencias y conocimientos.

Por tratarse de una empresa mediana el plan de carrera que se ha dado es pasar de caja al área de ventas o del área de ventas locales al área de ventas provinciales;

basándose en el tiempo de trabajo dentro de la empresa y quizás en el desempeño. Cabe indicar que dentro de la gestión del desempeño de la compañía no hay evaluaciones que les permita conocer el desempeño de un trabajador, por lo tanto, la medición es superficial y relativa.

La gerencia indica que cuando ha existido la posibilidad de promover a un trabajador se lo ha realizado de una manera informal donde lo único que se le ha indicado es que se le asignarán nuevas funciones y que la remuneración cambiará. Así mismo no se ha trabajado en definir posibles candidatos a quienes se los forme para nuevos cargos, ya que no existe un plan de sucesión.

3.5.4 GESTION DEL CONOCIMIENTO

Dizambro cuenta con un sistema informático integrado para los procesos de ventas, compras, ingresos y egresos; el mismo que es manejado por el 70% del personal, cada quien en su campo de acción y con los permisos de acceso necesarios para el desarrollo de sus tareas. La Gerencia indica que al implementar este programa el personal recibió la inducción necesaria, lo que ha permitido que se adapten a los procesos sistemáticos de la empresa.

Las actualizaciones del sistema informático fueron impartidas a quienes por algún motivo tuvieron dudas en su campo laboral, ésta actualización fue dada de manera superficial por los técnicos que diseñaron el software.

En referencia a las áreas específicas como ventas y bodega se puede apreciar que no existe trabajo en equipo, lo que crea individualismo entre los trabajadores; así mismo han indicado de que existe poco apoyo por parte del responsable del área y de los mismos compañeros; relacionando esto a la falta de capacitación al personal en técnicas de liderazgo y trabajo en equipo.

3.5.5 RECOMPENSAS Y BENEFICIOS

La empresa no maneja flexibilidad en los horarios de trabajo, el sistema utilizado es el de trabajar 8 horas permanentemente en su puesto de trabajo con pago de horas extras suplementarias y extraordinarias según el caso.

Los vendedores reciben comisiones en base a sus ventas locales; cabe mencionar que los vendedores tienen una importante antigüedad en la empresa; por ejemplo, el vendedor que tiene menos tiempo en la empresa su antigüedad es de 8 años.

Los sueldos percibidos por los trabajadores están dentro del promedio del mercado laboral. La rotación más común se da en el área administrativa donde los sueldos son mucho más competitivos, de hecho se conoce que ciertas empresas de la competencia ofrecen mayores beneficios, lo cual representa una amenaza para Dizambro ya que este personal está capacitado y con experiencia, conoce los procesos, proveedores y demás factores de confiabilidad para la empresa y al recibir ofertas laborales de otras compañías del sector no solo se pierde el talento humano si no también la información que es de exclusividad de la compañía, misma que fue transmitida a este trabajador.

La gerencia manifiesta que el clima laboral de la empresa es bueno, lo que es observado por las pocas situaciones de conflictos que en ésta se desarrollan; sin embargo, consideran que lo ideal sería medir la satisfacción del cliente interno y conocer las variables que habría que mejorar.

La motivación de los trabajadores de la empresa, a criterio de la gerencia es mucho mejor que antes, ya que se ve reflejado en el trabajo constante; y sin embargo se cree que debería ser analizada, puesto que es un factor fundamental en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Al referirse a los incentivos, la compañía los ofrece en épocas especiales, como por ejemplo la navidad donde además de las remuneraciones por ley que se recibe en ésta fecha, entregan a sus empleados un bono navideño por voluntad del patrono a modo de agradecimiento por el trabajo y colaboración durante todo el año. Así mismo, existen los bonos ocasionales a los trabajadores que realizan labores de confianza hacia el empleador, tales como custodia y compañía cuando se reciben mercadería importada fuera de los horarios laborales, este bono se lo entrega con vale de caja, mismo que es registrado en el sistema y contabilizado como un ingreso más del trabajador. Por otro lado han existido casos en los que los trabajadores han solicitado aumento salarial, justificándolo por el tiempo de trabajo o la carga laboral, casos en los que la gerencia indica que no siempre se ha

aumentado el salario, ya que analizan algunos factores relacionados a su producción y desempeño. La Gerencia indica que han existido casos en los que si se ha aumentado el salario de ciertos trabajadores ya que además del tiempo de trabajo que llevan en la compañía ven compromiso con la misma y constancia en el buen desempeño, esto es: llega oportunamente, si debe esperar un poco más para retirarse lo hace, no incide en faltas repentinas y responde eficientemente a su trabajo.

La tabla No. 5 presenta información sobre los casos en los que se ha desvinculado personal de la empresa por insatisfacción durante el periodo 2013-2015:

Tabla 5 Causas de Insatisfacción Periodo 2013-2015 Dizambro Cía. Ltda.

DESVINCULACIONES POR INSATISFACCIÓN LABORAL DIZAMBRO CIA. LTDA. 2013-2015	
CAUSAS DE INSATISFACCIÓN	NO. CASOS
Solicitud de Aumento salarial sin éxito	6
Estancamiento profesional	2
Flexibilidad en los horarios de estudios	2

Fuente: Dizambro Cía. Ltda.
Elaborado por: Autora

Como podemos apreciar, de los 10 casos registrados en los dos últimos años, 6 casos son por respuesta negativa en la solicitud del aumento salarial; lo que conllevó a retirarse de la empresa, sobreentendiéndose que tenían alguna otra oportunidad con un mejor salario.

Así mismo, se registra 2 casos por estancamiento profesional, ya que estos colaboradores buscaban incursionar en otros ámbitos laborales no en los que desempeñaba. Y por último se registra 2 casos de desvinculación por no tener flexibilidad en los horarios de trabajo para continuar estudiando.

4. ESTUDIO DE CLIMA LABORAL

4.1 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO DEL ESTUDIO DE CLIMA LABORAL

OBJETIVO GENERAL

- Conocer de una manera objetiva la satisfacción de los colaboradores de la empresa Dizambro Cía. Ltda.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Aplicar el instrumento Encuesta de Clima Laboral a los trabajadores de la empresa Dizambro Cía. Ltda.
- Analizar e interpretar cómo los factores medidos por el instrumento influyen sobre los procesos organizacionales.
- Proponer las acciones a ejecutar que permitan el mejoramiento de los niveles de satisfacción de los colaboradores de la empresa Dizambro Cía. Ltda.

4.2 INSTRUMENTO DE EVALUACION

Para la evaluación del clima organizacional se utilizará una encuesta que considera 10 variables y un total de 57 preguntas. En la aplicación de la encuesta participará la autora del presente proyecto. El cuestionario se administrará de forma anónima.

4.3 MUESTRA

Se aplicará la encuesta a un total de 16 trabajadores, logrando así una representación del 100% de la población trabajadora.

4.4 DEFINICION DE LAS VARIABLES

Consideradas como los factores que serán evaluados por el instrumento y que son los puntos claves para el entendimiento del clima organizacional.

VARIABLE	DEFINICION DE LA VARIABLE
COMUNICACIÓN	Es el proceso interno por el cual se emite y recepta información relacionadas a: planificación, organización, disposición, coordinación y control basado en las interrelaciones existentes dentro de la compañía, que permitirá alcanzar los objetivos deseados y proyectar una buena imagen a sus clientes.
CREATIVIDAD E INICIATIVA	Se refiere a la capacidad del trabajador para generar ideas cuya característica es única. Iniciativa es la actitud para imaginar y emprender actividades, disposición personal para protagonizar, promover y desarrollar ideas.
COMPAÑEROS DE TRABAJO	Referente al grupo de personas con quienes se pasa gran parte del día en el lugar de trabajo y con quienes se comparte experiencias profesionales y personales.
JEFE Y SUPERIORES	Se refiere a la persona que dirige, supervisa, controla y lidera el grupo de trabajo.
PUESTO DE TRABAJO	Se refiere al conjunto de actividades que el trabajador debe cumplir en determinado lugar, asegurándose de contar con una carga de trabajo apropiada y uniforme, garantizando la utilización racional de sus conocimientos y habilidades.
REMUNERACION	Es la compensación económica que recibe un trabajador de la compañía por los servicios prestados a la entidad.
RECONOCIMIENTO	Se refiere a la atención personal, interés, aprobación y aprecio hacia un trabajador por su esfuerzo y dedicación en un trabajo

	bien hecho.
CONDICIONES AMBIENTALES	Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña su cargo.
LA COMPAÑÍA	Se refiere al ente social que utiliza el capital humano como administradores y ejecutores de las actividades que permitirán alcanzar los objetivos propuestos.
CAPACITACIÓN	Es el proceso planificado, sistemático y organizado que busca mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual. Su objetivo es mejorar el desempeño en el trabajo y preparar al colaborador para los procesos de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

4.5 SISTEMA DE RESPUESTAS

El colaborador tiene 5 posibilidades de respuesta en cada una de las preguntas de la encuesta según su consideración.

Tabla 6 Opciones de respuesta de Encuesta de Clima Laboral

Completo desacuerdo	Parcial Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcial acuerdo	Completo acuerdo
1	2	3	4	5

Elaborado por: Autora

4.5 SISTEMA DE VALORACIÓN

Para estimar los valores de satisfacción se tomarán en cuenta las respuestas de los encuestados. Las respuestas 1 y 2 corresponden al parámetro de insatisfacción (que requiere mejora), la respuesta 3 corresponde a un nivel neutral y la 4 y 5 al de satisfacción (estado idóneo).

4.6 MODELO DE ENCUESTA

ENCUESTA SOBRE EL CLIMA LABORAL

Instrucciones:

La información que usted consigne tiene el carácter de anónimo. Cada pregunta tiene cinco posibilidades de elección; léelas con detenimiento y marque con una "X" solamente aquella que describe su punto de vista; no existen respuestas buenas o malas.

Completo desacuerdo	Parcial desacuerdo	Ni de acuerdo ni no	Parcial acuerdo	Completo Acuerdo
1	2	3	4	5

1.- COMUNICACIÓN

1.1.- ¿Existe buena comunicación entre los jefes y subordinados?	1	2	3	4	5
1.2.- ¿Su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	1	2	3	4	5
1.3.- ¿Comprende con claridad las instrucciones de las tareas que deben realizar en su trabajo?	1	2	3	4	5
1.4.- Si tuviera algún inconveniente laboral, ¿considera usted que lo puede conversar con alguien del trabajo?	1	2	3	4	5
1.5.- ¿Considera usted que existe buena comunicación interdepartamental?	1	2	3	4	5
1.6.- ¿Cuenta con información suficiente de los objetivos de la empresa?	1	2	3	4	5

2.- CREATIVIDAD E INICIATIVA

2.1.- ¿Tiene usted libertad para elegir su propio método de trabajo?	1	2	3	4	5
2.2.- ¿Tiene la posibilidad de utilizar su capacidad de iniciativa en el trabajo?	1	2	3	4	5
2.3.- ¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?	1	2	3	4	5
2.4.- ¿Siente que su trabajo actual le ha permitido desarrollarse profesionalmente?	1	2	3	4	5
2.5.- ¿Tiene variedad de tareas en su trabajo?	1	2	3	4	5
2.6.- ¿Considera beneficiosa la rotación de puestos de trabajo?	1	2	3	4	5

3.- COMPAÑEROS DE TRABAJO

3.1.- ¿Se lleva usted bien con sus compañeros?	1	2	3	4	5
3.2.- ¿Sus compañeros lo han ayudado y apoyado en las tareas que no ha sabido cómo hacer?	1	2	3	4	5
3.3.- Si saliera de la compañía, lamentaría dejarse de sus compañeros?	1	2	3	4	5
3.4.- ¿Cree usted que entre compañeros son unidos y se llevan bien?	1	2	3	4	5
3.5.- ¿Considera que sus compañeros son también sus amigos?	1	2	3	4	5

4.- JEFE Y SUPERIORES

4.1.- ¿Su jefe y superiores lo tratan con respeto?	1	2	3	4	5
4.2.- ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	1	2	3	4	5
4.3.- ¿Considera usted que su jefe es participativo?	1	2	3	4	5
4.4.- ¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	1	2	3	4	5
4.5.- ¿Tiene usted buena comunicación con su jefe?	1	2	3	4	5
4.6.- ¿Considera usted que tiene un jefe capacitado para las actividades que desarrolla el equipo?	1	2	3	4	5
4.7.- ¿Considera que su jefe lo anima a usted a tomar sus propias decisiones y asumir nuevas responsabilidades?	1	2	3	4	5
4.8.- ¿Considera adecuado el estilo de liderazgo de su jefe?	1	2	3	4	5

5.- PUESTO DE TRABAJO

5.1.- ¿El puesto que ocupa en la empresa está relacionado con la experiencia que usted posee?	1	2	3	4	5
5.2.- ¿El cargo que desempeña en la empresa está relacionado con su titulación académica?	1	2	3	4	5
5.3.- ¿Se considera usted bien valorado por el puesto de trabajo que desempeña?	1	2	3	4	5
5.4.- ¿Le gustaría permanecer en el mismo puesto de trabajo dentro de la compañía?	1	2	3	4	5

6.- REMUNERACIÓN

6.1.- ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	1	2	3	4	5
6.2.- ¿Cree que su sueldo está en concordancia con los existentes en la compañía?	1	2	3	4	5
6.3.- ¿Considera que su remuneración está por encima de la remuneración promedio del mercado laboral?	1	2	3	4	5
6.4.- ¿Considera que la empresa tiene una política remunerativa y de promociones basada en criterios objetivos?	1	2	3	4	5

7.- RECONOCIMIENTO

7.1.- ¿Existe igualdad entre hombres y mujeres a la hora de ocupar puestos de trabajo?	1	2	3	4	5
7.2.- ¿Considera que realiza un trabajo importante en la compañía?	1	2	3	4	5
7.3.- ¿Considera que cuenta con estabilidad en su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
7.4.- ¿Cree usted que es posible el ascenso laboral por un buen rendimiento personal?	1	2	3	4	5
7.5.- ¿Su jefe reconoce el esfuerzo de los colaboradores cuando éste supera las expectativas?	1	2	3	4	5
7.6.- ¿En la empresa, las decisiones sobre remuneración y el acceso a promociones se toman sin que haya favoritismo entre los trabajadores?	1	2	3	4	5

8.- CONDICIONES AMBIENTALES

8.1.- ¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?	1	2	3	4	5
8.2.- ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	1	2	3	4	5
8.3.- ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	1	2	3	4	5
8.4.- ¿El nivel de ruido es soportable?	1	2	3	4	5
8.5.- ¿Los baños están limpios?	1	2	3	4	5
8.6.- ¿Cuenta en su lugar de trabajo con los insumos y equipos necesarios para ejecutar sus tareas?	1	2	3	4	5
8.7.- ¿Posee las suficientes herramientas de comunicación para ejecutar sus tareas?	1	2	3	4	5
8.8.- ¿Su computadora funciona a una velocidad adecuada?	1	2	3	4	5
8.9.- ¿Tiene espacio suficiente para su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
8.10.- ¿Tiene algún filtro de protección su pantalla de la computadora?	1	2	3	4	5
8.11.- ¿Cree usted que su silla es adecuada?	1	2	3	4	5
8.12.- ¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?	1	2	3	4	5
8.13.- ¿Considera usted que la empresa se preocupa por la seguridad y salud ocupacional de sus trabajadores?	1	2	3	4	5

9.- LA EMPRESA

9.1.- ¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la compañía?	1	2	3	4	5
9.2.- ¿Le agrada sentirse identificado como colaborador de ésta compañía?	1	2	3	4	5
9.3.- ¿De haber sabido cuáles eran las políticas de la compañía, hubiera entrado en ella?	1	2	3	4	5
9.4.- ¿Se siente integrado en su empresa?	1	2	3	4	5
9.5.- ¿Aceptaría una oferta laboral en otra empresa con el mismo nivel de sueldo y condiciones laborales?	1	2	3	4	5
9.6.- ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la compañía?	1	2	3	4	5
9.7.- ¿Considera usted que dentro de la empresa podrá satisfacer sus expectativas profesionales?	1	2	3	4	5

10.- CAPACITACION

10.1.- ¿Recibió la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?	1	2	3	4	5
10.2.- ¿Considera que los programas de capacitación que ofrece la empresa potencian su desarrollo profesional?	1	2	3	4	5
10.3.- Cuando la compañía implementa una nueva aplicación, procedimientos, etc. ¿la capacitación que recibe es suficiente?	1	2	3	4	5

Sexo	
	Masculino
	Femenino

Comentarios y Sugerencias:

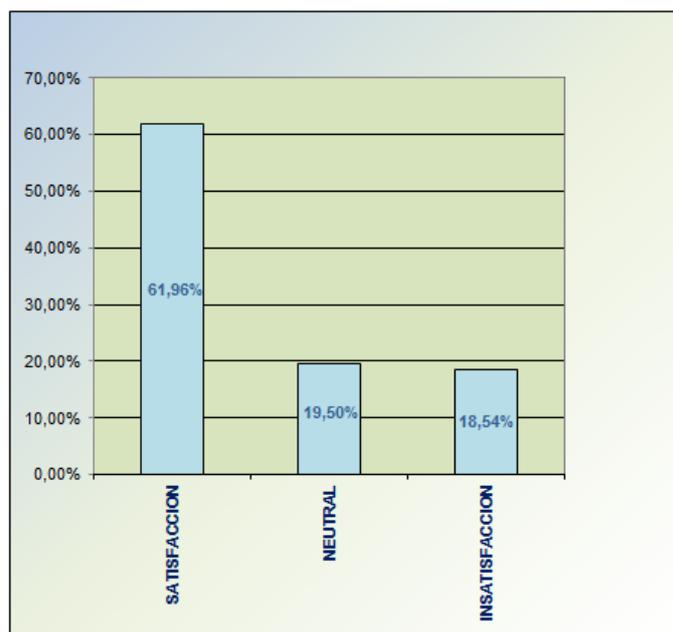
- 1- _____
- 2- _____
- 3- _____

4.7 RESULTADO GENERAL DE SATISFACCIÓN

Una vez realizada la encuesta de clima laboral a 16 trabajadores de la compañía Dizambro se obtuvo los niveles generales de satisfacción, neutralidad e insatisfacción, dando como resultado el gráfico que se muestra a continuación:

Gráfico No. 2 Resultado General de Clima Laboral - Dizambro Cía. Ltda.

Variable	%
SATISFACCION	61,96%
NEUTRAL	19,50%
INSATISFACCION	18,54%



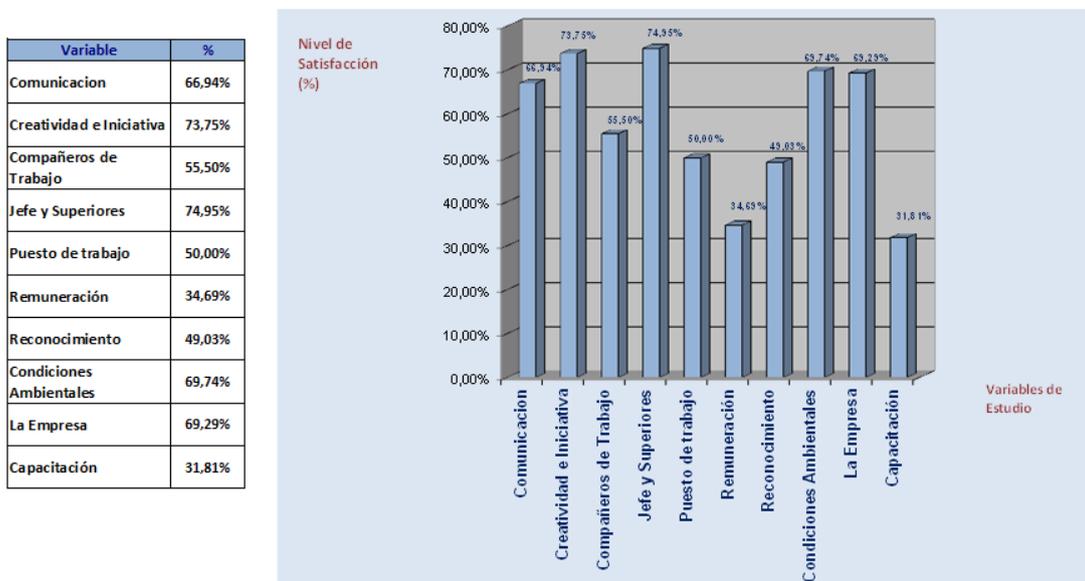
Elaborado por: Autora

De acuerdo al gráfico presentado se puede observar que el nivel de satisfacción supera al de insatisfacción, sin embargo se puede determinar que el nivel neutral es un porcentaje importante ya que es del 19,50%. Este nivel de neutralidad de cierta forma manifiesta que no están satisfechos ni insatisfechos pero que si se revisa los factores que deben ser mejorados, este porcentaje podría convertirse en un porcentaje de satisfacción.

Para conocer los resultados con mayor profundidad, se presenta el siguiente gráfico de barras con los porcentajes correspondientes a cada una de las variables. Cabe mencionar que el método para conocer los resultados del estudio de clima laboral fue a través de la tabulación de cada encuesta en una hoja de cálculos Excel, utilizando funciones estadísticas tales como promedio, mediana, moda, varianza y contar sí; ésta tabulación se encuentra en el anexo No. 1 del presente trabajo.

4.8 RESULTADO DE SATISFACCIÓN POR VARIABLE

Gráfico No. 3 Resultado por Variable – Encuesta de Clima Laboral - Dizambro Cía. Ltda.



Elaborado por: Autora

En esta gráfica se puede observar que el nivel más alto de satisfacción se da en la variable “Jefe y Superiores” lo que muestra un buen nivel de liderazgo, comunicación y respeto. Por otro lado se observa que el nivel más bajo de satisfacción es la variable “Capacitación” con un resultado de 31.81% en satisfacción. Los resultados muestran que la variable de mayor insatisfacción de todo el estudio de clima laboral es la variable capacitación; demostrando que la compañía no invierte en capacitación para sus trabajadores.

Así mismo, las variables como “Creatividad e iniciativa”, “Condiciones ambientales” y “La empresa” tienen un buen resultado en el estudio de clima laboral demostrando que los trabajadores pueden elegir su método de trabajo y sus ideas son escuchadas, las condiciones ambientales son buenas, sin embargo si hay detalles que mejorar y, el personal se siente a gusto en la empresa a pesar de las mejoras que deberían darse.

A continuación se presentan los gráficos de cada variable a fin de notar la satisfacción, insatisfacción y nivel neutral de cada una de ellas:

Gráfico No. 4 Resultados Comunicación- Encuesta de Clima Laboral - Dizambro Cía. Ltda.



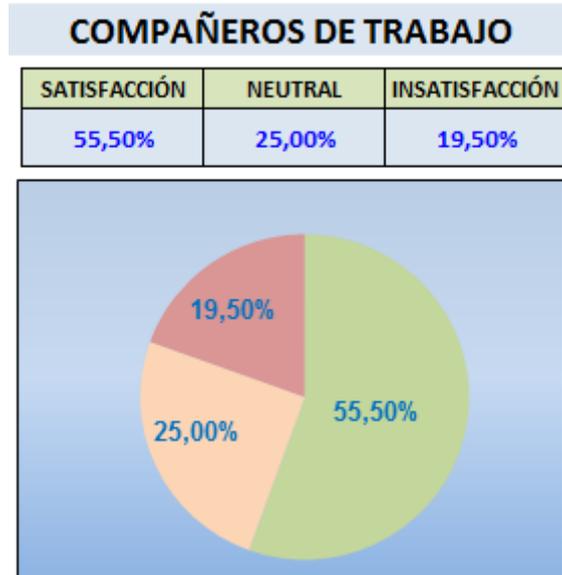
En el resultado de esta variable coinciden algunas respuestas como “parcial desacuerdo” lo que equivale a insatisfacción, tal como se planteó en la etapa de sistema de valoración (4.5). Las preguntas relacionadas a este resultado son: si existe buena comunicación interdepartamental y si cuenta con información suficiente de los objetivos de la empresa; mostrando aquí no se difunde los objetivos de la empresa ni existe buena comunicación interdepartamental.

Gráfico No. 5 Resultados Creatividad e Iniciativa- Encuesta de Clima Laboral - Dizambro Cía. Ltda.



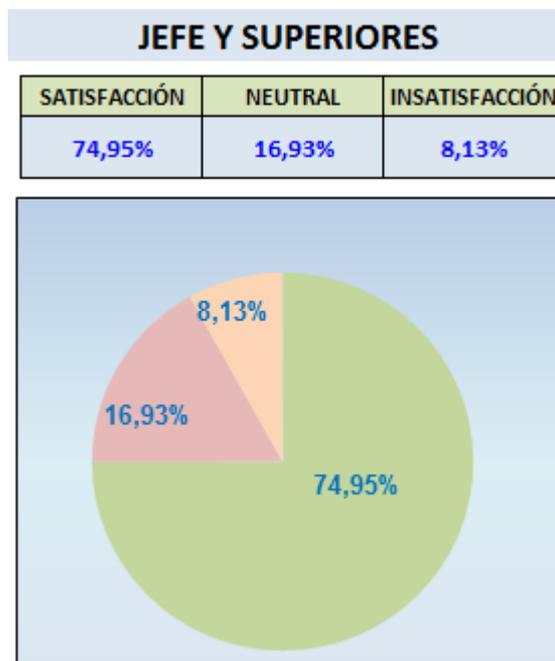
En esta variable se refleja que hay satisfacción en cuanto a la libertad que tienen para elegir su método de trabajo e iniciativa; no obstante existe parcial desacuerdo en la pregunta “siente que su trabajo le ha permitido desarrollarse profesionalmente”.

Gráfico No. 6 Resultados Compañeros de Trabajo – Encuesta de Clima Laboral - Dizambro Cía. Ltda.



En esta variable se observa bastante neutralismo en las respuestas y resalta el compañerismo más no la amistad.

Gráfico No. 7 Resultados Jefe y Superiores – Encuesta de Clima Laboral - Dizambro Cía. Ltda.



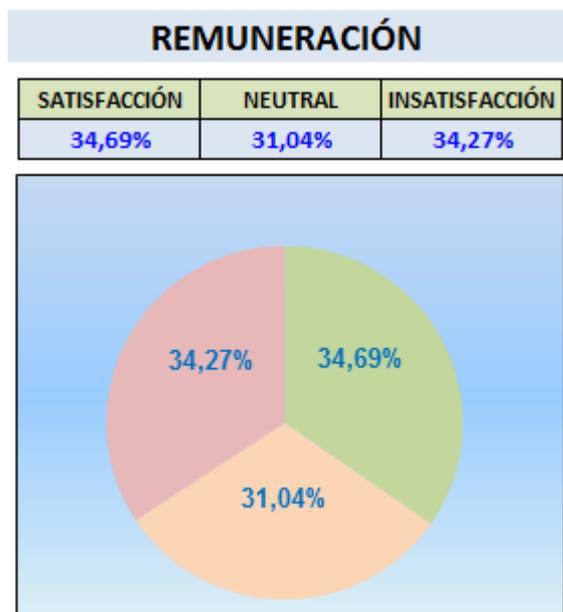
La variable “Jefes y Superiores” es la de mayor nivel de satisfacción, en la que se refleja que existe respeto entre jefes y subordinados, un nivel de exigencia adecuado, un estilo de liderazgo adecuado; sin embargo la insatisfacción incide en la falta de trabajo en equipo entre jefe y compañeros.

Gráfico No. 8 Resultados Puesto de Trabajo- Encuesta de Clima Laboral - Dizambro Cía. Ltda.



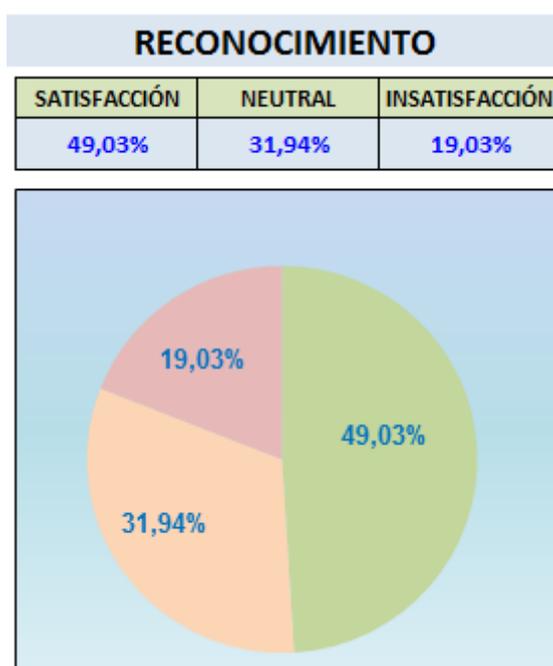
El resultado de esta variable muestra un nivel intermedio en cuanto a la pregunta “El cargo que desempeña en la empresa está relacionado con su titulación académica”; mostrando así inconformidad de ciertos trabajadores en las tareas que desempeñan.

Gráfico No. 9 Resultados Remuneración- Encuesta de Clima Laboral - Dizambro Cía. Ltda.



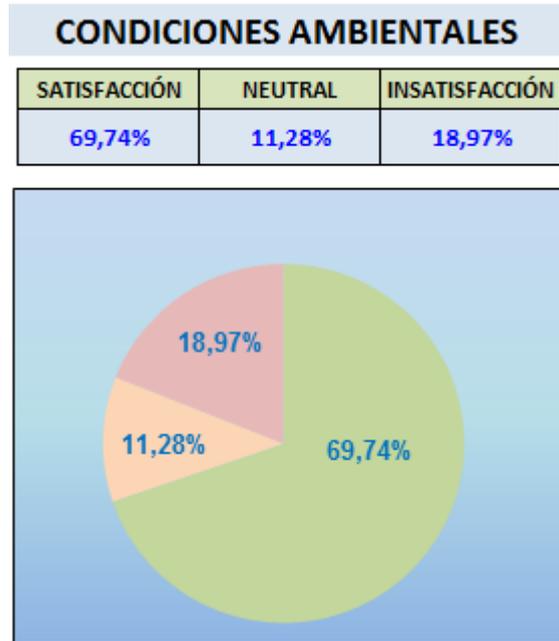
La variable remuneración por lo general siempre es un factor de disyuntiva para los trabajadores; en este estudio se observa bastante imparcialidad en este parámetro y sin embargo la mayoría de los trabajadores consideran que la empresa no tiene una política remunerativa y de promociones basada en criterios objetivos.

Gráfico No. 10 Resultados Jefe y Superiores - Encuesta de Clima Laboral - Dizambro Cía. Ltda.



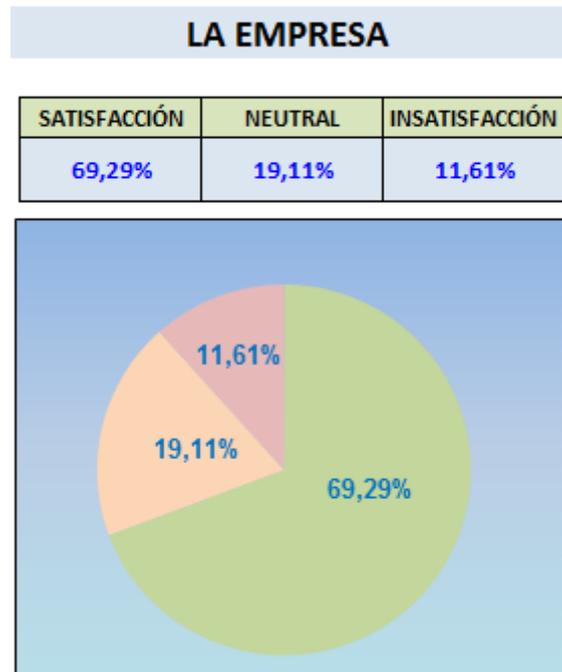
En esta variable la percepción según sus resultados, es que los trabajadores consideran que los esfuerzos no son reconocidos y que las promociones se dan con favoritismo; sin embargo consideran que la compañía les brinda estabilidad.

Gráfico No. 11 Resultados Condiciones Ambientales – Encuesta de Clima Laboral - Dizambro Cía. Ltda.



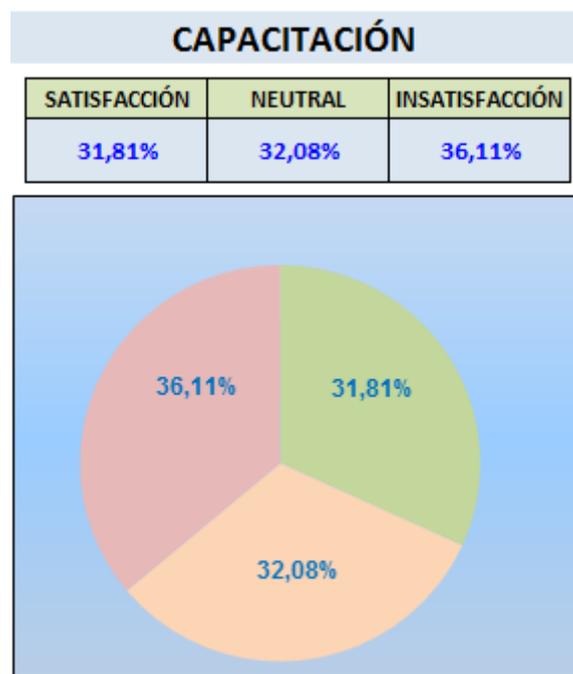
La variable “Condiciones Ambientales” incide en un resultado satisfactorio; sin embargo, existe un total desacuerdo en relación a si tienen un filtro de protección de pantalla en la computadora. Por otro lado algunos trabajadores consideran que la silla no es la adecuada.

Gráfico No. 12 Resultados La Empresa – Encuesta de Clima Laboral - Dizambro Cía. Ltda.



La variable “La Empresa” muestra resultados idóneos, sin embargo hay que notar que existen trabajadores que no sienten satisfechas sus expectativas profesionales en la empresa y algunos que no conocen la misión, visión y objetivos de la compañía.

Gráfico No. 13 Resultados Capacitación – Encuesta de Clima Laboral - Dizambro Cía. Ltda



La variable Capacitación es la de menor satisfacción ya que muchos trabajadores se mantienen en una posición neutral y otros consideran que la capacitación es muy escasa.

4.9 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CLIMA LABORAL

El estudio de Clima Laboral ha permitido conocer las variables de mejor situación y las variables en las que habría que tomar medidas correctivas, a fin de mejorarlas y por ende mejorar el ambiente laboral de la compañía Dizambro.

Entre las variables de mejor situación se encuentran: Jefes y superiores, Creatividad e iniciativa, y Condiciones ambientales; lo que significa que existe un buen liderazgo y respeto entre jefes y subordinados; existe apertura para la realización del trabajo, es decir cada trabajador puede crear su sistema de trabajo orientándose siempre a los resultados; y las condiciones climáticas de la empresa son acorde al igual que los insumos para trabajar. Estas variables a más de ser las de mayor nivel de satisfacción son variables que de igual manera deberán mejorar hasta llegar a la excelencia, por ellos se diseñaran medidas correctivas que serán parte del sistema de gestión de talento humano que se revisará en el capítulo posterior.

Entre las variables que hay que buscar medidas correctivas de manera urgente por ser las variables de menor satisfacción se encuentran: Capacitación, remuneración y reconocimiento; lo que significa que la compañía no se ha preocupado por la capacitación, ni por los estímulos de desarrollo de sus trabajadores; no ha diseñado un plan de beneficios que compense a la remuneración de los colaboradores; y no se ha trabajado en el reconocimiento por el buen desempeño y el logro de los objetivos.

Así mismo, existen variables que se encuentran en un nivel neutral que indica que no hay satisfacción ni insatisfacción; sin embargo, requieren de medidas correctivas para alcanzar un nivel de satisfacción alto en el estudio de clima

laboral. Las Medidas correctivas serán consideradas en el plan de gestión de talento humano, mismo que será diseñado en el capítulo 6.

5. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

En relación a la misión, visión y valores; la empresa ya cuenta con estos, sin embargo, se recomienda realizar un pequeño cambio en la visión, a fin de que esta no limite las actividades de la empresa. Siendo así, el plan estratégico de la empresa quedaría de la siguiente manera:

5.1 MISIÓN

“Cubrir las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ofreciéndoles siempre productos de calidad en la línea automotriz, a excelentes precios y con el mejor equipo humano, a fin de precautelar el buen servicio y la atención personalizada. Estamos comprometidos con el desarrollo de nuestros colaboradores y de la sociedad, asegurando mantener una relación a largo plazo con nuestros clientes y proveedores, logrando la sostenibilidad en el tiempo”.

5.2 VISIÓN

“Ser la empresa líder del mercado en la importación, distribución y comercialización de cauchos, accesorios automotrices y de carrocería a nivel nacional, brindando siempre un excelente servicio en la venta y post-venta de nuestros productos”.

5.3 VALORES FILOSÓFICOS

TRABAJO EN EQUIPO: Aportamos con ideas de mejora continua para un trabajo proactivo y eficiente.

COMPROMISO: Contamos con un equipo humano comprometido en alcanzar los objetivos de la empresa en el corto y largo plazo.

SERVICIO: Nos apasiona servir con amabilidad, esmero y empatía.

HONRADEZ: Precautelamos siempre proceder con un comportamiento íntegro y honesto, prevaleciendo nuestras convicciones y principios en cada acto que realizamos.

5.4 ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Para realizar el estudio de la estrategia empresarial de la compañía Dizambro se ha considerado la teoría de Michael Porter sobre la ventaja competitiva. (Competitive Advantage, 1985)

Dizambro Cía. Ltda. mantiene una ventaja competitiva por diferenciación, encasillada en los siguientes bloques genéricos de ventaja competitiva:

- **Calidad.-** Dedicada a vender productos de buena calidad de marcas reconocidas.
- **Eficiencia.-** Orientada al correcto y ágil despacho de la mercadería vendida, previo al buen asesoramiento de los vendedores.
- **Capacidad para satisfacer al cliente.-** Orientada a atender a los clientes con amabilidad y dedicación en la venta y post-venta.

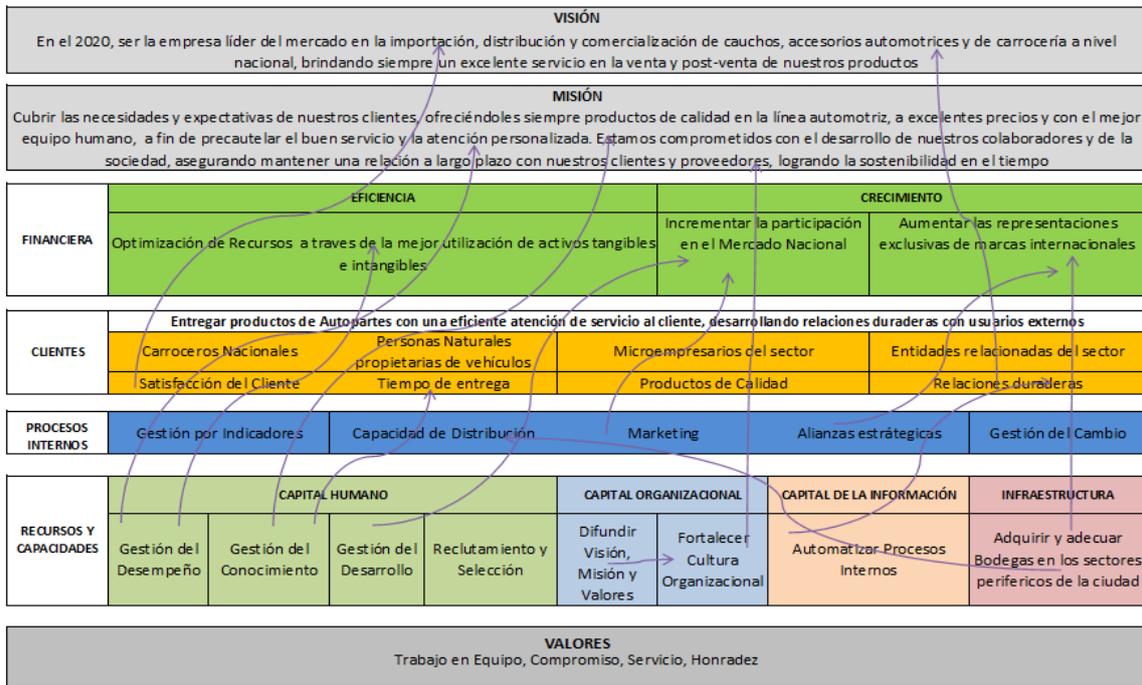
5.5 TEMAS ESTRATÉGICOS

De acuerdo con la estrategia empresarial de Dizambro que es por diferenciación, se establecen 3 temas estratégicos vinculados entre sí, que permitirán alcanzar los objetivos de la empresa:

- Incrementar la participación en el Mercado Nacional.- Buscar clientes potenciales en provincias a las que no se ha llegado en todo este tiempo y conseguir representaciones de marcas internacionales.
- Mejorar la Gestión de Talento Humano.- Diseñar un programa de talento humano con directrices y procesos establecidos que influya en el desarrollo y mejora del capital humano.
- Maximizar la satisfacción del cliente.- Empoderar a los colaboradores hacia la buena atención al cliente, siguiendo protocolos y brindando una atención personalizada en la venta y post-venta.

5.6 MAPA ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

Gráfico No. 14 Mapa Estratégico Organizacional – Dizambro Cía. Ltda



En el gráfico No. 14 se puede visualizar las perspectivas altas de la compañía, para así conocer lo que se necesita y recorrer todos los puntos hasta entender que debe hacerse para alcanzar la visión de la compañía. En este apartado es cuando se busca ubicarse en la perspectiva de Recursos y capacidades para conocer la incidencia del capital humano en esta misión y visión; y así diseñar un sistema de gestión de talento humano alineado a la planificación estratégica considerando todos los análisis realizados hasta el momento en este estudio.

A continuación se presenta un análisis de recursos humanos por cada subsistema, a fin de conocer debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de cada uno de ellos, logrando definir las estrategias de recursos humanos.

5.7 FODA

El diseño del Sistema integrado de Gestión de Talento Humano parte desde definir el Plan Estratégico de la compañía. Adicional a la información revisada en el capítulo 2, se realiza un diagnóstico organizacional con el fin de conocer la situación actual de la empresa. Para tal efecto, se presenta a continuación el FODA:

Tabla 7 Matriz FODA Dizambro Cía. Ltda.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Presencia por varios años en el Mercado Automotriz-Autopartes Prestigio ante los proveedores y clientes Extensas líneas de productos Facilidades para la distribución de mercadería Vendedores con experiencia en el sector Representaciones exclusivas de fabricas internacionales Distribución constante en la mayoría de la provincias del Ecuador Ubicada en una calle importante de la ciudad que se caracteriza por tener comerciales del sector de autopartes	Deficiencia en el servicio y atención al cliente en distintos canales de comunicación Falta de trabajo en equipo e iniciativa en áreas importantes Deficiencia en el acceso vehicular de los clientes en el local comercial Baja inversión en publicidad y marketing No existen objetivos definidos en la compañía Falta de capacitación y desarrollo para los empleados Discrepancia entre las autoridades de la compañía por ser una empresa familiar
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Facilidad de créditos en la Banca Nacional Revisión Vehicular obligatoria todos los años Apertura con nuevos proveedores internacionales por recomendaciones de los proveedores actuales Considerado como un sector que genera una importante contribución al PIB del País. Créditos otorgados por los Proveedores internacionales.	Tendencia de aumento de aranceles por parte del Estado Ecuatoriano Falta de tratados comerciales con los países a los que pertenecen los proveedores de la compañía Competencia cada vez mas fuerte

Fuente: Dizambro Cía. Ltda.

Elaborado por: Autora

5.7.1 ANÁLISIS INTERNO.- (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

Entre las fortalezas de Dizambro Cía. Ltda. está la larga trayectoria en el mercado de autopartes por más de 30 años, tiempo importante que ha permitido ganarse el prestigio de sus clientes y proveedores, además de contar con la representación de firmas internacionales como lo es “Eterna”, proveedor del vecino país colombiano.

Por otro lado, entre sus fortalezas se encuentra la amplia gama de mercadería que tiene para ofrecer a sus clientes, así como la facilidad que tiene en la distribución local y provincial de la mercadería vendida; esto se debe a la inversión adecuada en vehículos de reparto.

No obstante, Entre las debilidades de la compañía se encuentra la falta de trabajo en equipo en áreas importantes como lo es el área de Bodega, un área sensible para la compañía y de la que no se ha buscado la forma de desarrollar al personal que en ésta labora; así mismo es una debilidad para la compañía el bajo nivel en la atención al cliente y el servicio, esto se refiere a lo que se comunica sea por vía telefónica, correo electrónico o de manera personal, es decir sin manejar protocolos de servicio. En cuanto al marketing de la compañía es de cierta forma deficiente ya que se busca muy pocos canales de comunicación para promocionar sus productos.

Al ser Dizambro una empresa familiar no ha existido el interés por parte de sus autoridades en definir objetivos a corto y largo plazo a fin de que sean evaluados cada periodo de tiempo.

5.7.2 ANÁLISIS EXTERNO.- (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

Dizambro Cía. Ltda. es una compañía que gracias a su trayectoria comercial y trabajo constante ha logrado ganarse el reconocimiento de sus proveedores internacionales, lo que ha generado obtener de estos buenas referencias para nuevos proveedores en otros países; así mismo en referencia a sus buenas relaciones comerciales ha logrado conseguir créditos con proveedores internacionales, lo que le ha permitido mantener liquidez desde el proceso de importación hasta llegar al proceso de la venta de los nuevos productos. Como una oportunidad importante se encuentra la buena capacidad crediticia que mantiene con la banca nacional por la seriedad y cumplimiento en sus créditos ya antes otorgados.

En relación a las amenazas se puede mencionar que existe la falta de tratados comerciales entre Ecuador y países de los que son originarios los proveedores de Dizambro, teniendo que analizar muchos factores cada vez que se desea hacer una importación; como es el caso de China, que no existe acuerdo comercial en los productos del sector automotriz.

Por otro lado el estado Ecuatoriano tiende a elevar los aranceles para la importación de productos de la línea automotriz, lo que genera en los exportadores ecuatorianos como Dizambro que los precios del mercado sean más altos y competitivos, considerando que existe variación en cuanto al pago de salvaguardias.

MATRIZ DAFO

En la Matriz DAFO que se presenta a continuación, se definieron estrategias, basadas en el análisis FODA con el fin de sacar ventaja a las fortalezas y oportunidades y amortiguar el efecto de las amenazas y debilidades. A través de las estrategias planteadas se requiere obtener competitividad, calidad y eficiencia en los procesos de comercialización y distribución de los productos que oferta la compañía.

Tabla 8 Matriz DAFO -Dizambro Cía. Ltda.

MATRIZ DAFO			
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ANALISIS INTERNO		
	Fortalezas	Debilidades	
Incrementar las Ventas a nivel Nacional	a. Presencia por varios años en el Mercado Automotriz-Autopartes	a. Deficiencia en el servicio y atención al cliente en distintos canales de comunicación	
Obtener nuevas representaciones de marcas internacionales	b. Prestigio ante los proveedores y clientes	b. Falta de trabajo en equipo e iniciativa en áreas importantes	
Adecuar Bodegas para Distribución de Mercadería en zonas periféricas de la Ciudad	c. Extensas líneas de productos	c. Deficiencia en el acceso vehicular de los clientes en el local comercial	
Fortalecer la Cultura Organizacional y el desarrollo del capital Humano	d. Facilidades para la distribución de mercadería	d. Baja inversión en publicidad y marketing	
	e. Vendedores con experiencia en el sector	e. No existen objetivos definidos en la compañía	
	f. Representaciones exclusivas de fabricas internacionales	f. Falta de capacitación y desarrollo para los empleados	
	g. Distribucion constante en la mayoría de la provincias del Ecuador	g. Discrepancia entre las autoridades de la compañía por ser una empresa familiar	
	h. Ubicada en una calle importante de la ciudad que se caracteriza por tener comerciales del sector de autopartes		
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
ANALISIS EXTERNO	1. Facilidad de créditos en la Banca Nacional	Promoción de los Productos para la revisión vehicular en el local comercial (2C, 2H).	Campaña de Marketing en el periodo de la revisión vehicular (2D).
	2. Revisión Vehicular obligatoria todos los años	Alianza con marcas internacionales para representación exclusiva en el país (3AF, 4BF)	Mejora del servicio al cliente para conseguir mayor satisfacción del cliente y así aumentar las ventas y por ende las importaciones (3A)
	3. Apertura con nuevos proveedores internacionales por recomendaciones de los proveedores actuales	Aplicación de Crédito en la Banca Nacional para la expansión de Bodegas (1A)	
	4. Créditos otorgados por los Proveedores internacionales		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
ANALISIS EXTERNO	1. Tendencia de aumento de aranceles por parte del Estado Ecuatoriano	Importación únicamente de los productos de mayor rotación y de menos arancel (1C).	Incremento de Publicidad y promociones para superar a la competencia (D4, A3)
	2. Falta de tratados comerciales con los países a los que pertenecen los proveedores de la compañía	Desarrollo de los vendedores para atraer al cliente frente a la competencia (3E).	Organización en la toma de decisiones frente a los precios competitivos (3G)
	3. Competencia cada vez mas fuerte		

Fuente: Dizambro Cía. Ltda.
Elaborado por: Autora

A continuación se expone una breve explicación de las estrategias:

Estrategias entre fortalezas y oportunidades.-

La promoción de los productos para la revisión vehicular es una estrategia que debe aplicarse urgentemente, ya que a pesar de que sin existir promoción de estos

productos las ventas se elevan, existiendo una promoción adecuada en el local comercial las ventas podrían ser superiores.

La alianza con marcas internacionales para obtener la representación exclusiva en el país siempre será una buena estrategia, ya que serían los únicos distribuidores a nivel país, pudiendo ser proveedores de la competencia.

La aplicación de créditos en la banca nacional es una estrategia que se podría aprovechar por las facilidades con las que cuenta la compañía y así promover el proyecto de expansión de bodegas en zonas periféricas.

Estrategias entre debilidades y oportunidades.-

Como una de las debilidades de la compañía es la falta de marketing, se podría diseñar un plan de marketing que con lleve a mejorar las ventas, sobre todo en la época de la revisión vehicular que es un periodo de alto movimiento para las empresas de este sector.

Promover como estrategia la mejora del servicio al cliente para alcanzar la satisfacción de los mismos siempre será una estrategia oportuna, ya que el cliente además de buscar el producto requiere un buen servicio en la venta y post-venta; este servicio crea diferenciación ya que el cliente además de pedir asesoría por determinado producto, compra el producto y regresa por otra asesoría, por ende por otro u otros productos.

Estrategias entre fortalezas y amenazas.-

En razón de los altos cargos por salvaguardias en la importación de ciertos productos, se plantea la estrategia de importar los productos que realmente son de alta rotación.

Desarrollar al talento humano siempre será una estrategia oportuna, ya que su desarrollo permite el desarrollo de la empresa, sin embargo en este tipo de negocios es sumamente importante desarrollar a los vendedores que son quienes se enfrentan a la competencia de manera indirecta.

Estrategias entre debilidades y amenazas.-

Una vez más se menciona la estrategia de promover las promociones, pero también la publicidad; ya que la competencia se da a conocer por distintos medios de comunicación.

La estrategia de organización en la toma de decisiones frente a los precios competitivos viene dada por las discrepancias que suele existir en ciertas ocasiones entre las autoridades de la compañía.

5.8 FUERZAS DE PORTER

A fin de contar con un análisis de la industria, se utiliza uno de los tradicionales modelos de Michael Porter que consiste en analizar las 5 fuerzas de Porter, misma que permitirá conocer la intensidad de la competencia y servirá de elemento clave en la formulación de estrategias: (Michael Porter, Harvard Business Review – 2008)

5.8.1 AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES.-

- La amenaza de nuevos competidores se considera media debido a que existen muchas compañías en el mercado ecuatoriano dedicadas a la comercialización de productos automotrices que no son necesariamente partes de vehículos; por ello se considera que podrían fácilmente convertirse en competidores; no obstante existe las barreras de entrada que en este caso suelen ser:
- Diferenciación del Producto.- Existe la identificación de marcas y la lealtad de los clientes principalmente de provincias.
- Acceso a Canales de distribución.- Las compañías existentes ya tienen copados los canales de distribución y para el comprador representa un costo más alto cambiarse de proveedor por las líneas de crédito, los importantes porcentajes de descuentos, etc.
- Política Gubernamental.- una barrera muy notoria en el sector son las medidas gubernamentales en cuanto a las salvaguardias establecidas a los productos importados de este sector.

La entrada de nuevos competidores no es tan fácil por los altos aranceles del sector y por el posicionamiento con el que cuentan las compañías de autopartes que actualmente compiten en el mercado; sin embargo, existe un riesgo de que de que nuevas empresas deseen incursionar en el mercado de venta de autopartes.

5.8.2 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.-

El poder de negociación de los proveedores es bajo por ser un sector comercial con una alta variedad de productos ofertados por los competidores y existe una alta actividad de importación de estos productos que se comercializan.

5.8.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES.-

El poder de negociación de los consumidores es alto, puesto que existe un amplio mercado en la línea autopartes, sin embargo la representación de marcas internacionales con la que cuenta la compañía en análisis, permite mantener el nivel de negociación de los consumidores de forma baja en ciertos productos.

5.8.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS.-

Por lo general es medio, puesto que a pesar de que existe una amplia industria en el sector automotriz, DIZAMBRO productos diferenciados, de calidad y con características que han creado fidelidad por parte de los consumidores; lo cual no lo ofrecen todas las fábricas.

5.8.5 RIVALIDAD.-

Por ser un sector extenso, la rivalidad es considerada alta, las empresas del mercado de autopartes buscan mecanismos para superar a la competencia sea a través de promociones, créditos a mayor plazo, etc. Es por esto que las prácticas de benchmarking son utilizadas para comparar y mejorar precios y estrategias de ventas.

5.9 CADENA DE VALOR

De acuerdo a lo enseñado por Michael Porter (Competitive Advantage, 1985) se ha elaborado la cadena de valor de la compañía Dizambro Cía Ltda. con el fin de definir las actividades primarias y de apoyo de la organización.

Gráfico No. 15 Cadena de Valor – Dizambro Cía. Ltda.



En la cadena de valor mostrada se puede notar las actividades primarias y las actividades de apoyo de Dizambro Cía. Ltda. Las actividades primarias son consideradas como actividades que agregan valor a la compañía, mientras que las actividades de apoyo ayudan a las actividades primarias a desarrollar las capacidades para agregar valor.

Entre las actividades primarias están: Logística interna, Operaciones, Logística externa; Marketing, Servicio; actividades importantes que con llevan a generar ventaja competitiva; por otro lado entre las actividades de apoyo están: Infraestructura, Administración de RRHH, Desarrollo Tecnológico, Abastecimiento.

En cuanto a las actividades primarias, la logística interna se refiere a todo el proceso de adquisición de manera local e internacional de los productos. Las operaciones se refieren al proceso de ventas locales y provinciales, el correcto control del inventario y la gestión de cobro que se realiza por los créditos otorgados. La logística externa se refiere a la distribución de los pedidos por ventas locales y provinciales. El Marketing se refiere a la publicidad y promociones que ofrece la compañía, junto a sus políticas de descuento. El servicio se refiere a la

atención al cliente en la venta y post venta de los productos, buscando una ventaja competitiva en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Considerando que la Administración de RRHH es una actividad de apoyo a las actividades primarias, se insiste en la importancia de contar con un sistema integrado de talento humano que conlleve a lograr los objetivos de la empresa a través de su capital humano, utilizando métodos y técnicas eficientes para conseguirlo.

6. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

6.1 ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS

A continuación se presenta un análisis de recursos humanos por cada subsistema, a fin de conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de cada uno de ellos, logrando definir las estrategias de recursos humanos. Para elaborar la matriz dafo de cada subsistema de talento humano, se utilizaron los puntos observados en el levantamiento de información a través de la entrevista al gerente general.

6.1.1 MATRIZ DAFO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO

Tabla 9 Matriz DAFO Proceso de Reclutamiento y Selección –Dizambro

MATRIZ DAFO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ANALISIS INTERNO			
	Fortalezas	Debilidades		
1. Incrementar las Ventas a nivel Nacional	a. Alta oferta de Talento en sector automotriz	a. Proceso de reclutamiento no definido		
2. Adecuar Bodegas para Distribución de Mercadería en zonas perifericas de la Ciudad	b. Reclutamiento a través de l aplicativo socio empleo	b. Mucha oferta de recomendados por familiares o amigos		
		c. Escases de talentos reclutados con especialización automotriz		
	Oportunidades	Estrategias FO		
ANALISIS EXTERNO	1. Existencia de carreras técnicas en universidades de l país	Plan de reclutamiento a talentos especializados en línea automotriz a través de institutos y universidades del sector (1A, 2A)	Estrategias DO	
	2. Existencia de Institutos que desarrollan técnicos automotrises		Suscripción de convenio con institutos superiores para pasantías laborales (2C)	
		Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
	1. Escasez de conocimientos en línea autopartes	Plan de selección de talentos con altos conocimientos en la línea automotriz (1A)	Definir valoración para conocimientos generales en línea automotriz (1C)	
2. Mejores ofertas a talentos con experiencia en compañías de la competencia	Definir mejores propuestas salariales y beneficios para la retención de personal (2A)	Empoderar a todo el personal con la nueva propuesta de valor (1A)		

En la matriz se han determinado las estrategias para el subsistema de reclutamiento y selección de talento humano; la estrategia planteada entre fortaleza y oportunidades se refiere a diseñar un plan de reclutamiento de talentos que tengan un perfil especializado en línea automotriz, buscándolos en los institutos tecnológicos y centros de estudios que ofrezcan estas carreras. Como estrategia planteada entre las debilidades y oportunidades de este subsistema se propone diseñar convenios con universidades e institutos para pasantías laborales, dado que existen carreras técnicas en distintos centros de estudio del país.

En razón de que no existe un plan de selección definido se propone como estrategia entre fortaleza y amenaza, diseñar un plan de selección para talentos con altos conocimientos en la línea automotriz. Así mismo, definir un plan con mejores propuestas salariales y beneficios para retener al talento frente a lo que la competencia les ofrece.

Como estrategias entre debilidades y amenazas, se plantea definir la valoración por conocimientos generales en línea automotriz, competencias, etc; a fin de que desde la selección se pueda valorar los conocimientos y aptitudes. Como último punto de estas estrategias, se prevé empoderar al personal con la nueva propuesta de valor en la selección y reclutamiento de personal.

6.1.2 MATRIZ DAFO GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.-

Tabla 10 Matriz DAFO Proceso de Gestión del Desempeño- Dizambro

MATRIZ DAFO GESTIÓN DEL DESEMPEÑO			
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ANALISIS INTERNO		
	Fortalezas	Debilidades	
1. Fortalecer la Cultura Organizacional y el desarrollo del capital Humano	a. Existe retroalimentación por parte de la gerencia hacia los colaboradores	a. No existen competencias definidas	
	b. Apertura al cambio y a la implementación de nuevos procesos por parte de la gerencia	b. Nunca se ha realizado evaluaciones de desempeño	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
ANALISIS EXTERNO	1. Interés de los trabajadores en recibir feedback	Diseñar plan de feedback de jefes a subordinados (1B)	Definir perfiles de puestos por competencias (2A)
	2. Herramientas para diseñar formatos y esquemas de talento humano	Desarrollo de evaluadores (2A)	Diseñar evaluación de desempeño por competencias (2B)
	Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
	1. Mala percepción del trabajador al ser evaluado ya que no es común en compañías de la competencia	Empoderar al personal de los procesos optimos para el desarrollo profesional de cada uno de ellos (1B)	Definición de un Plan de Desarrollo para el personal operativo y administrativo (1B)

Fuente: Dizambro Cía. Ltda.

Elaborado por: Autora

En la matriz DAFO del proceso de Gestión del Desempeño se plantean las estrategias para la implementación del proceso; como estrategia entre fortalezas y oportunidades, se plantea diseñar un plan de feedback desde los jefes a los subordinados, así mismo como segunda estrategia se plantea desarrollar evaluadores, paso muy importante para la implementación del proceso de evaluación y desempeño, ya que el personal además de conocer procedimientos deberá aprender a evaluar en base a competencias y objetivos. Como estrategia entre debilidades y oportunidades, se propone definir el perfil por competencias de los trabajadores en vista de que nunca ha existido; y por ende diseñar el modelo de evaluación de desempeño por competencias.

Como estrategia entre fortalezas y amenazas, debido a la mala percepción que se crean los trabajadores al ser evaluados, se plantea buscar el empoderamiento del personal en relación a los procesos de talento humano que conducirán al desarrollo profesional de cada uno de ellos. Como estrategia entre debilidades y

amenazas, se plantea diseñar un plan de desarrollo para el personal ya que la gestión del desempeño está directamente relacionada con el desarrollo de los colaboradores.

6.1.3 MATRIZ DAFO GESTIÓN DEL DESARROLLO.-

Tabla 11 Matriz DAFO Proceso de Gestión del Desarrollo- Dizambro

MATRIZ DAFO GESTIÓN DEL DESARROLLO			
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ANALISIS INTERNO		
	Fortalezas	Debilidades	
1. Fortalecer la Cultura Organizacional y el desarrollo del capital Humano	a. Existe estructura organizacional por departamentalización	a. Falta de inversión en capacitación	
	b. Inversión tecnológica	b. No existe Plan de sucesión	
	c. Presupuesto para invertir en capacitación	c. Falta de un Plan de desarrollo para el colaborador	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
ANALISIS EXTERNO	1. Vinculos con empresas de capacitación	Destinar presupuesto para un plan de capacitación anual por departamentalización (1A, 2A)	Diseño de un plan de capacitación in company de cultura organizacional (2A)
	2. Empresas del sector con buena cultura organizacional		Diseño de un Plan de desarrollo y promoción (1C)
	Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
	1. Reclutamiento de personal capacitado por parte de la competencia	Identificación del talento empeable (1B)	Identificación del talento potencial (2B)
	2. Exigencias mas altas por parte de los empleados	Plan de participación en cursos virtuales (2C)	Diseño de Plan de Sucesión (1B)

Fuente: Dizambro Cía. Ltda.
Elaborado por: Autora

En la matriz DAFO del proceso de Gestión del Desarrollo se plantean las estrategias para desplegar el proceso; como estrategia entre fortalezas y oportunidades, se propone destinar presupuesto para un plan de capacitación anual, ya que este proceso se vincula con la gestión del conocimiento. Como estrategia entre debilidades y oportunidades, se propone diseñar un plan de capacitación in company de cultura organizacional, el mismo que integrado con los demás procesos permitirá cambiar la percepción del trabajador y creará valor a la compañía.

Como estrategia entre fortalezas y amenazas, se plantea identificar talento empleable que buscan mejores beneficios en otra empresa. Como estrategia entre debilidades y amenazas, se plantea identificar los altos potenciales de la compañía y buscar su retención; así como también diseñar un plan de sucesión que prepare a la compañía de desvinculaciones inesperadas o se logre desarrollar personal.

6.1.4 MATRIZ DAFO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.-

Tabla 12 Matriz DAFO Proceso de Gestión del Conocimiento- Dizambro

MATRIZ DAFO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO			
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ANALISIS INTERNO		
	Fortalezas	Debilidades	
1. Fortalecer la Cultura Organizacional y el desarrollo del capital Humano	a. Pertinencia de los trabajadores en el sector automotriz	a. Falta de desarrollo de los trabajadores	
2. Obtener nuevas representaciones de marcas internacionales	b. Inversión tecnológica	b. Alta rotación	
		c. Trabajadores limitados a tareas específicas	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
ANALISIS EXTERNO	1. Vinculos con empresas de capacitación	Plan de involucramiento en las actividades de los gremios del sector (2A)	Plan de mecanismos para el desarrollo de trabajadores a través de empresas de capacitación (1A)
	2. Existencia de Gremios referentes al sector		
	Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
	1. Personal que se desvincula de la empresa con el know how	Optimización del capital humano para capacitaciones internas a compañeros (2A)	Rotación interna de personal en áreas específicas para conocimiento general (2C)
2. Falta de conocimiento del personal interno en relación al de la competencia			

Fuente: Dizambro Cía. Ltda.

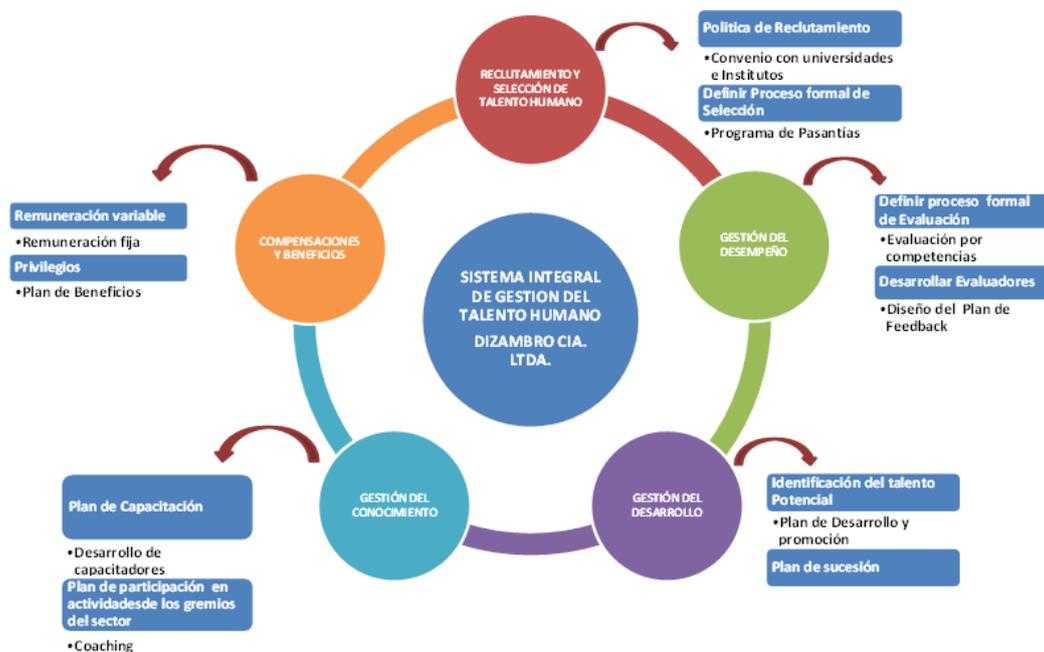
Elaborado por: Autora

En la matriz DAFO del proceso de Gestión del Conocimiento se plantean las estrategias necesarias para implementar el proceso que de una u otra manera se encuentra vinculado con los demás procesos de talento humano; como estrategia entre fortalezas y oportunidades, se propone involucrarse en las actividades de los gremios de sector, esto es; ferias, capacitaciones, etc. Como estrategia entre debilidades y oportunidades, se propone capacitar al personal con empresas externas, lo cual va ligado a la gestión del desarrollo. Como estrategia entre fortalezas y amenazas, se plantea optimizar el talento humano y desarrollar

capacitadores, los cuales puedan dar capacitaciones o entrenamientos a los compañeros que lo requieran. Y como estrategia entre debilidades y amenazas, se plantea la rotación interna del personal en áreas específicas para expandir el conocimiento.

6.2 SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Gráfico No. 16 Sistema Integral de Gestión del Talento Humano – Dizambro Cía. Ltda



En el presente gráfico se define el sistema integral de gestión de talento humano a desarrollarse, estableciendo los procesos y estrategias que se recomienda implementar para una óptima administración del talento humano. El sistema de gestión de talento humano planteado, está integrado por 5 subsistemas tales como:

- Reclutamiento y selección
- Gestión del Desempeño
- Gestión del Desarrollo
- Gestión del Comocimiento
- Compensaciones y Beneficios

Lo que se busca a través de estos subsistemas es diseñar procesos no definidos, y proporcionar formatos diseñados para ejecutar las diversas actividades que conllevan estos procesos, buscando alinearse con la planificación estratégica de la compañía.

6.2.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO

A continuación se presentan las actividades y esquemas idóneos que deben ser utilizados en el proceso de reclutamiento y selección de talento humano; proceso primordial y de mucha relevancia en las actividades de la empresa.

6.2.1.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Dizambro tiene los siguientes mecanismos de reclutamiento:

- Reclutamiento de personal operativo: por lo general acostumbran a publicar un anuncio en un periódico del país a fin de que las personas que deseen aplicar, envíen su hoja de vida a un correo diseñado para el efecto.
- Búsqueda de Candidatos a través de los distintos portales web: la persona encargada de llevar el proceso de selección, busca en el aplicativo del Ministerio de Trabajo “Red Socio Empleo” o a su vez busca en otro portal web conocido como “Multitrabajo”. Este método ha sido últimamente mayor utilizado tanto para área operativa y administrativa.
- Por los distintos perfiles que debe contar la compañía es imprescindible contar con una fuente de reclutamiento moderna y práctica tanto para el encargado de la selección como para el postulante, incluyendo los filtros necesarios que se debe conocer antes de pasar a la siguiente etapa.

6.2.1.2 NUEVAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Además de contar con las fuentes de reclutamiento aplicadas en la empresa se sugiere implementar los siguientes mecanismos que permitirán un mejor desarrollo en el proceso de reclutamiento:

- Publicar ofertas de trabajo en la página web de la empresa con una descripción objetiva del puesto de trabajo. La postulación incluye

información personal del postulante, su hoja de vida, experiencia, un mini test de preguntas de opción múltiple para saber si conoce del sector automotriz y el interés de por qué aplica a la compañía.

- Difundir a través de las redes sociales la apertura de la postulación en la página web de la compañía.
- Realizar convenios con los mejores institutos tecnológicos y universidades del país a fin de reclutar personal con conocimientos en el sector automotriz para el área operativa y de ventas, así como personal para el área administrativa en carreras afines. Se puede especificar en el convenio las características de los filtros que deberá observarse, tales como: buenas calificaciones, interés en el giro del negocio. (En la sección anexos se muestra la tabla de los institutos y universidades propuestas); Anexo No. 3.
- Implementar programas de pasantías previo convenio con las universidades e institutos tecnológicos.
- Participar en ferias de empleo por lo menos una vez al año a fin de contar con una base de datos de postulantes idóneos para los casos donde la vinculación del trabajador debe ser inmediata.

6.2.1.3 POLITICAS DE RECLUTAMIENTO

Entre las políticas de reclutamiento se deberá considerar la categoría de universidad o instituto, de acuerdo a la calificación otorgada por el organismo rector pertinente; esto significa que los postulantes deberán ser de universidades o institutos de buena categoría a fin de que prevalezca un correcto proceso de selección.

El reclutamiento a través de la página web y la revisión de hojas de vidas tendrá una ponderación que califique conocimientos, experiencia, interés en el giro del negocio y promedio de notas; estos parámetros podrán ayudar a crear un mejor filtro entre los postulantes.

Tabla 13 Ponderación por aplicación–Dizambro

CALIFICACIÓN DE LA APLICACIÓN DIZAMBRO CÍA. LTDA.		
PARÁMETROS REVISADOS	PONDERACIÓN IDEAL	PONDERACIÓN LOGRADA
Conocimientos	25%	
Experiencia	25%	
Interés en el Giro del Negocio	25%	
Promedio de Notas	25%	
Total	100%	

Elaborado por: Autora

Como se indicó en un capítulo anterior, antes se acostumbraba a recibir hojas de vida de recomendados por parientes o amigos de los mismos trabajadores de la empresa, acción que deberá ser descartada a fin de que exista un proceso más objetivo, o en su efecto sugerir que estos postulantes apliquen a través de la página web.

Adicional a las políticas de reclutamiento sugeridas se propone revisar redes sociales de los postulantes y páginas públicas tales como: Consejo de la Judicatura.

6.2.1.4 ENTREVISTA

En la etapa de entrevista participaran los postulantes que únicamente hayan cumplido con los parámetros anotados en la sección de políticas de reclutamiento. Para el efecto se sugiere en el proceso de reclutamiento y selección el siguiente secuencial de entrevistas:

- Entrevista por teléfono: Durante esta entrevista se busca conocer el real interés del postulante en participar en el proceso de selección para el puesto ofertado. La entrevista es realizada por el responsable de Talento Humano y si sus resultados son positivos se establece una cita para la entrevista presencial.

- Entrevista Dirigida por competencias: Es una entrevista realizada por la persona responsable de talento humano, quien ya tendrá diseñada una secuencia fija de preguntas de acuerdo al perfil del puesto. Estas preguntas buscan conocer las competencias técnicas del postulante, sus conocimientos, actitudes, rasgos de personalidad y motivaciones.
- Entrevista Estructurada de Pre-selección: Es una entrevista realizada por el Jefe de área al cual pertenece la vacante y consiste en realizar una serie de preguntas ya definidas, relacionadas al puesto de trabajo en sí y al trabajo específico.
- Entrevista Final y No Dirigida: Esta entrevista es realizada por el Gerente General de la compañía, no existe un formato específico, las preguntas seformulan conforme éstas vienen a la mente del entrevistador siguiendo los puntos de interés.

En el secuencial de entrevistas sugerido se considera que cada entrevistador conozca previamente las respuestas de la entrevista ya realizada a fin de que esta etapa siga un flujo idóneo.

En la sección de anexos de este trabajo se presentan modelos de Entrevistas tanto para el responsable de Talento Humano como para un Jefe de área; Anexo No. 4.

6.2.1.5 PERFIL POR COMPETENCIAS

Para un correcto proceso de reclutamiento y selección es imprescindible contar con criterios de desempeño que son definidos a través del perfil por competencias, sean estas universales y específicas, de acuerdo al puesto de trabajo y los distintos niveles de la compañía. Este perfil por competencias viene relacionado con la visión y misión de la compañía para así mantener el flujo del plan estratégico.

En la definición de las competencias se trabajó con el personal del nivel intermedio a fin de que expongan el tipo de trabajo que realizan y la relación que mantienen con el plan estratégico; este levantamiento de información se incluye en la sección de anexos; Anexo No. 5.

Las competencias definidas para cada nivel de la compañía se toman de referencia al Diccionario por competencias de Martha Alles (Dirección Estratégica de Recursos Humanos; 2002) y son las que se detalla a continuación:

Tabla 14 Competencias de Dizambro Cía. Ltda.

COMPETENCIAS DIZAMBRO CIA. LTDA.		
COMPETENCIAS GENERALES		
1. Compromiso		
2. Orientación al Cliente		
3. Calidad de Trabajo		
4. Adaptabilidad al cambio		
5. Integridad		
6. Trabajo en Equipo		
COMPETENCIAS ESPECIFICAS		
NIVEL DE ENTRADA	NIVEL INTERMEDIO	NIVEL GERENCIAL
1. Responsabilidad	1. Orientación a los resultados	1. Liderazgo (II)
2. Productividad	2. Comunicación	2. Dirección de equipos de trabajo
3. Tolerancia a la presión	3. Innovación	3. Pensamiento estratégico
4. Iniciativa - Autonomía	4. Pensamiento Analítico (II)	4. Orientación a los resultados
5. Dinamismo - Energía	5. Búsqueda de Información	5. Manejo de Relaciones de negocios
6. Capacidad para aprender	6. Desarrollo de las personas	6. Desarrollo estratégico de recursos humanos
	7. Liderazgo	7. Capacidad para entender a los demás
		8. Conciencia organizacional
		9. Pensamiento conceptual

Elaborado por: Autora

Identificadas las competencias se procedió a la elaboración de los perfiles de cada puesto de trabajo de la compañía a fin de que sea el punto de partida del proceso de selección y evaluación de desempeño; dichos perfiles de puesto se detallan en la sección de anexos junto al diccionario de competencias referido en el párrafo anterior; Anexo No. 6 – Anexo No. 7.

6.2.1.6 VALIDACIÓN DE PERFILES

Establecidos los perfiles de puesto con sus competencias universales y específicas, más la información del nivel académico, experiencia y conocimientos requeridos,

simplemente se proceda a validar el perfil de acuerdo a la siguiente tabla que establece ponderaciones.

Tabla 15 Validación del perfil por Competencias de Dizambro Cía. Ltda.

DIZAMBRO CÍA. LTDA.		VALIDACIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIAS		CÓDIGO Revisión: IN-003 Fecha: 06/2016	
CARGO:			ÁREA:		
POSTULANTE:					
CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL	VALOR %	REQUERIMIENTO	MECANISMO DE VERIFICACIÓN		VALOR OBTENIDO %
			DIRECTO	INDIRECTO	
Profesión	15	Ingeniero Comercial y a fines	Título en Informe académico	Revisar Senescyt	
Experiencia	25	2 años en área de compras	Certificación Laboral	Llamar a empresas en las que laboró para recomendaciones	
Conocimientos específicos	30	Herramientas Informáticas, Inglés avanzado, Productos de la línea automotriz, Mercado de la línea automotriz, Legislación aduanera	Prueba Técnica	Certificados de capacitación	
Habilidades	15	Facilidad de palabra, saber escuchar, creatividad, buena memoria, empatía	Prueba Psicotécnica	Recomendaciones de empresas que laboró	
Competencias Generales	15	Compromiso, Orientación al Cliente, Calidad del Trabajo, Adaptabilidad al cambio, Integridad, Trabajo en equipo	Entrevista, Prueba de competencias conductuales	Recomendaciones de empresas que laboró	
TOTAL	100				
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Y GENERALES: SERAN EVALUADAS EN EL SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO					

Elaborado por: Autora

6.2.1.7 TEST DE PERSONALIDAD

En esta sección del proceso de reclutamiento y selección se recomienda aplicar el test de personalidad 16pf (Raymond B. Cattell – 1993:2011) y de existir la posibilidad de suscribirse a algún portal de evaluación por medio de test de personalidad que proporcione un informe efectivo y veraz. Se presenta en anexo No. 8.

6.2.1.8 PRUEBA TÉCNICA DE CONOCIMIENTOS

Con el fin del que proceso de reclutamiento y selección sea más veraz, se diseñará un cuestionario de preguntas abiertas y de opción múltiple que permita conocer los conocimientos del participante en relación al área del puesto de trabajo; este cuestionario contará con preguntas netamente técnicas y que será diseñado por el responsable de cada área de la compañía en conjunto con el responsable de talento humano.

6.2.1.9 VALORACIÓN FINAL

Una vez que se han aplicado todas las herramientas arriba mencionadas se deberá elaborar una tabla de valoración con la información global de cada aplicación, misma que se presenta a continuación:

Tabla 16 Validación Final de Selección Dizambro Cía. Ltda.

TABLA DE VALIDACIÓN FINAL		
POSTULANTE:		
ETAPAS DE SELECCIÓN	PONDERACIÓN IDEAL	PONDERACIÓN LOGRADA
Aplicación por página web	15%	
Presentación de CV	5%	
Prueba Psicotécnica o de personalidad	15%	
Prueba Técnica de conocimientos	25%	
Validación de Perfil por Competencias	20%	
Promedio de Entrevistas	20%	
Total	100%	

Elaborado por: Autora

Esta tabla será el resumen de la postulación del candidato y servirá para conocer el más alto puntaje de todo el proceso de selección, a fin de garantizar que la persona seleccionada pasó todo el proceso establecido con eficiencia.

6.2.1.10 INDUCCIÓN

Como parte del proceso de reclutamiento y selección, la etapa de inducción es fundamental, ya que el trabajador que se integra a la compañía necesita conocer

temas importantes como son la visión, misión, objetivos, valores, historia de la compañía, autoridades, reglamentos, cultura organizacional, organigrama y sistemas informáticos utilizados para la ejecución de las tareas. Esta inducción será dada por la persona responsable de Talento Humano y deberá como mínimo establecer 8 horas de inducción a partir del primer día de trabajo.

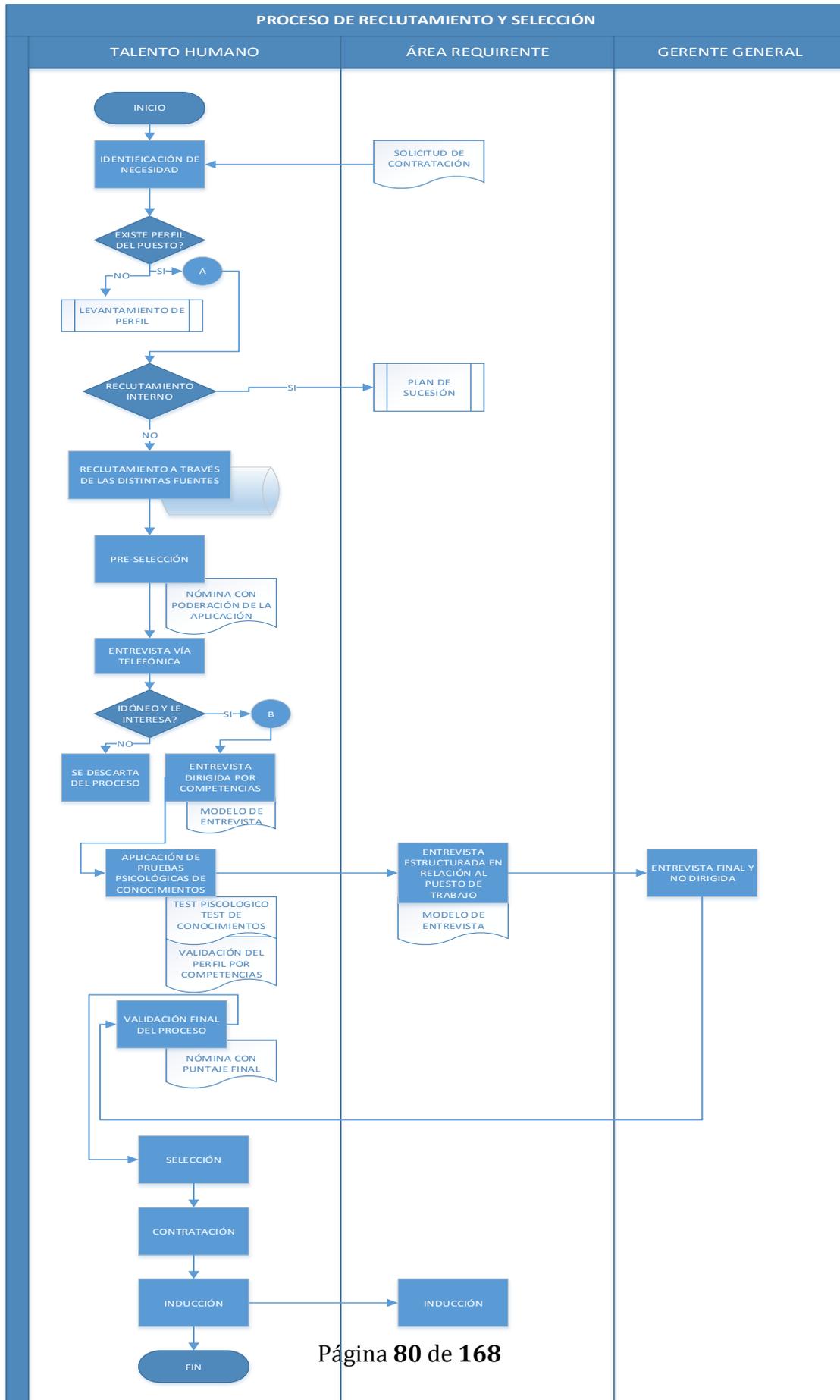
El responsable de área asignará a un colaborador que le proporcionará información referente al área y el mismo responsable dará la capacitación en la parte técnica del trabajo; posterior a la inducción dada por el área de Talento Humano.

El área de Talento Humano supervisará que las tareas al nuevo colaborador ya hayan sido asignadas y a su vez tomará nota de las actividades y metas a fin de plasmarlas en la evaluación de desempeño que se le efectuará al finalizar el periodo fiscal.

Si en un proceso de selección se eligen de 2 o más trabajadores la inducción de Talento Humano será de manera grupal, sin embargo la inducción otorgada por el responsable de área que corresponda, será de manera individual.

Para efectos de control de calidad al proceso de reclutamiento y selección, también se diseña un documento respaldo de la etapa de inducción, mismo que deberá estar firmado por el nuevo colaborador y las personas que dieron la inducción. Se muestra en la sección de anexos; Anexo No. 9.

6.2.1.11 PROCESO FORMAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO



6.2.2 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

En capítulos anteriores se mencionaba que en la compañía Dizambro nunca se había realizado una evaluación de desempeño formal, y esto viene ligado a la problemática de que no existían perfiles de puestos por competencias, por ende no había que evaluar. Es por esto que una vez ya diseñados los perfiles de puestos por competencias, es indispensable evaluar estas competencias de los trabajadores, el cumplimiento de sus metas y medir la relación que tiene este proceso con el cumplimiento del plan estratégico de la empresa.

Lo que se pretende lograr mediante la integración de este proceso y los demás es:

- Generar compromiso entre los trabajadores en proporción a sus objetivos y metas
- Retroalimentar al trabajador en lo que se debe reforzar y mejorar
- Motivar al trabajador a través del reconocimiento por su buen nivel de desempeño
- Alinear el desempeño de todos los colaboradores con el plan estratégico de la empresa, sus estrategias y la cadena de valor.

Para lograr lo propuesto habrá que realizar dos subprocesos dentro del proceso de Gestión del Desempeño:

- Evaluación de Desempeño formal una vez al año
- Feedback efectivo cada vez que sea necesario

6.2.2.1 SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Una vez ya diseñados los perfiles de cargo por competencias es importante diseñar un formulario de evaluación de desempeño formal, que permita conocer los niveles de cumplimiento de los objetivos del trabajador como sus competencias generales y específicas de acuerdo a su puesto de trabajo.

El sistema de evaluación de Desempeño a emplearse es por diferenciación y de manera jerárquica descendiente; esto significa que los trabajadores serán evaluados por su jefe, considerando que los objetivos planteados al trabajador

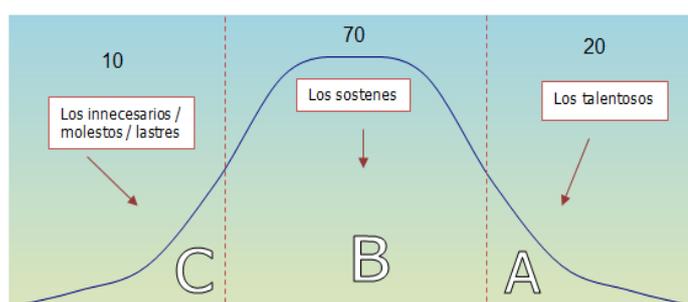
sean previamente establecidos entre el jefe y el mismo trabajador; los objetivos deben ser SMART (significativos, medibles, alcanzables, generen resultados y a tiempo definido).

Así mismo se propone aplicar una evaluación jerárquica ascendente, es decir que lo jefes sean evaluados por sus subordinados a fin de conocer el nivel de las competencias específicas de cada jefe de acuerdo al perfil por competencias.

El sistema de evaluación de Desempeño a emplearse adopta la teoría de Diferenciación 70-20-10; curva de la vitalidad de Jack Welch, misma que invita a que una vez realizada la evaluación de los colaboradores se los diferencie en 3 grupos de acuerdo al siguiente detalle: Grupo A es el 20% de los colaboradores que destacan sobre el resto, los "talentos" de la compañía; el grupo B es el 70% de los colaboradores, que realizan un trabajo aceptable de acuerdo a su puesto, los "sostenes" y finalmente el grupo C es el 10% de los colaboradores que no son capaces de realizar su trabajo adecuadamente. (Welch, Jack. "La Curva de la Vitalidad". Diciembre del 2006. Executive Excellence nº38).

A continuación se muestra la ilustración de la curva de la vitalidad según la teoría de Jack Welch:

Ilustración 7 Curva de la vitalidad



Fuente: Material de estudio- Módulo Gestión del Desempeño- Mgs. Karla Arana

Elaborado por: Autora

De acuerdo a esta teoría es necesario identificar la escala de diferenciación a fin de ubicar a los trabajadores en la curva de vitalidad de acuerdo a su evaluación de desempeño. A continuación se muestra tabla con la escala de diferenciación de evaluación de desempeño:

Tabla 17 Tabla de Diferenciación de Evaluación de Desempeño - Dizambro Cía. Ltda.

ESCALA DE DIFERENCIACIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
CALIFICACIÓN FINAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	INDICADORES DE CURVA DE VITALIDAD	PLAN DE ACCIÓN
90-100	20	Reconocimiento
50-89.99	70	Reconocimiento y Plan de Desarrollo
0-49.99	10	Cambio radical a través de Plan de Desarrollo o desvinculación

Elaborado por: Autora

Es importante precisar que dentro del proceso de Evaluación se realizará esta diferenciación a fin de tomar medidas correctivas en el corto plazo; y es indispensable que el trabajador evaluado conozca su calificación y tenga la apertura a objetar alguna calificación si así lo cree conveniente. Este proceso de objeción se lo realiza a través del área de Talento Humano argumentando las razones de inconformidad. Una vez que Talento Humano conozca las razones de inconformidad del trabajador, revisará su evaluación junto al jefe inmediato del trabajador que se siente inconforme a fin de conocer los motivos de la calificación y de analizarse los hechos se ratifica la calificación o se rectifica; debiendo posteriormente informar al trabajador los resultados finales. Dentro del formato de Evaluación de desempeño existe un campo donde firma el evaluador y el trabajador evaluado, siempre que este conforme con su calificación.

6.2.2.2 ENTRENAMIENTO DE EVALUADORES

Dentro de este proceso de implementar un sistema de evaluación de desempeño en la compañía, conociendo que nunca ha existido dicho proceso, es fundamental capacitar y preparar a las personas que pertenecen a la línea del nivel intermedio y el nivel directivo del organigrama, quienes serán los evaluadores de la compañía de acuerdo al nivel jerárquico que ocupen dentro de la misma. Lo que se propone en esta sección es vincular los conocimientos tales como: Establecer Objetivos

SMART, definición de competencias y valoración, Feedback y escala de diferenciación, para así poder desarrollar un proceso idóneo de evaluación y medición de desempeño.

Así mismo es imprescindible que el nivel de entrada tenga un entrenamiento en relación a la definición de competencias y valoración, y Objetivos SMART ya que además de ser evaluados, evaluarán a sus jefes inmediatos a través de la evaluación de desempeño jerárquica ascendiente.

Es importante vincular en este proceso de evaluación y desempeño el entrenamiento a los 3 niveles de la organización, con el fin de obtener un proceso óptimo que de buenos resultados, ya que dependiendo de la información que proporcione la evaluación de desempeño se podrá conocer en que competencias los trabajadores necesitan capacitación, puesto que existe una relación directa entre el proceso de evaluación de desempeño y el proceso de capacitación.

A continuación se presenta a manera de Ilustración la evaluación de desempeño jerárquico descendiente y jerárquica ascendiente, diseñada para la empresa Dizambro Cía. Ltda.

Ilustración 8 Formato de Evaluación de Desempeño por Competencias Jerárquica descendiente - Hoja 1

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
DATOS DEL EVALUADO					
APELLIDOS Y NOMBRES:					
CARGO:					
PERIODO DE EVALUACIÓN:		DESDE:		HASTA:	
DATOS DEL EVALUADOR:					
APELLIDOS Y NOMBRES:					
CARGO:					
OBJETIVOS INDIVIDUALES DEL PERIODO DE EVALUACIÓN (FACTOR 60%)					
ESCALA DE CUMPLIMIENTO					
Excede plenamente (5)	Excede (4)	Alcanza (3)	Alcanza parte (2)		No alcanza (1)
OBJETIVO	INDICADOR	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	META	GRADO DE CUMPLIMIENTO
					5
					5
					5
					5
					5
TOTAL OBJETIVOS INDIVIDUALES					60
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS (FACTOR 40%)					
ESCALA DE CALIFICACIÓN DE COMPETENCIAS					
Altamente desarrollada (5)	Desarrollada (4)	Medianamente Desarrollada (3)		Poco Desarrollada (2)	No desarrollada (1)
COMPETENCIAS GENERALES					
COMPETENCIAS	1	2	3	4	5
TOTAL COMPETENCIAS GENERALES					4
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					
COMPETENCIAS	1	2	3	4	5

Elaborado por: Autora

Ilustración 9 Formato de Evaluación de Desempeño por Competencias Jerárquica descendiente - Hoja 2

TOTAL COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					5
TOTAL EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS					36
OBSERVACIONES					
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN					
OBJETIVOS INDIVIDUALES (FACTOR 60%)				TOTAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
COMPETENCIAS (FACTOR 40%)					
EVALUADOR					
RECOMENDACIONES:					
CERTIFICO: Que he evaluado al trabajador de acuerdo al procedimiento interno de Evaluación de Desempeño					
FECHA DE EVALUACIÓN:					
FIRMA DE EVALUADOR					
FIRMA DE CONFORMIDAD DEL EVALUADO					

Elaborado por: Autora

En el modelo de evaluación de desempeño jerárquico ascendente, el evaluador calificará las competencias del evaluado en base a comportamientos observables, es por esto que todos los colaboradores deben conocer los criterios de gestión por competencias y valoración, así como también los tipos de feedback y su propósito, ya que en el formulario habrá una opción para que el evaluador pueda calificar el feedback recibido por su jefe inmediato.

Como se había indicado anteriormente todo este proceso se alinea con el plan de desarrollo, puesto que requiere de un previo entrenamiento para todo el personal antes de su aplicación.

6.2.2.3 PROPUESTA DE FEEDBACK

Además del proceso de Evaluación y desempeño es fundamental trabajar en el proceso de retroalimentación al trabajador, buscando obtener mejores resultados al corto plazo o al menos encontrar un equilibrio entre lo que está haciendo bien y lo que tiene que mejorar. En este contexto entra la teoría del feedback negativo y el feedback positivo; donde el negativo busca el equilibrio a un estado idóneo de trabajo y el positivo busca superar al equilibrio para así contar con un nuevo nivel de equilibrio en el trabajo que se realiza, mejorando su performance. Así como en la evaluación de desempeño es fundamental incluir en el proceso de entrenamiento las definiciones de feedback a fin de que los 3 niveles de la organización conozcan en que consiste y cuáles son sus beneficios en la gestión.

La compañía ha aplicado feedback en temas relacionados a las ventas únicamente de gerente a jefe de ventas sin tener un registro de lo actuado. Es por ello que se recomienda registrar el resultado del feedback y su plan de acción en un acta que será suministrada por el área de Talento Humano a fin de llevar el control de la frecuencia de feedback, sus resultados, planes de acción y relación directa con la evaluación de desempeño y proceso de desarrollo.

El formato de registro feedback sugerido, contiene entre sus campos las siguientes opciones de entrevista:

- Entrevista formal de cierre: Se analiza el desempeño efectivo a lo largo del periodo, versus lo planeado originalmente.
- Entrevista de seguimiento: Oportunidad de reconducir y orientar el desempeño del colaborador a lo largo de todo el periodo.

Así mismo, muestra las opciones de tipo de feedback, tales como:

- Feedback positivo
- Feedback negativo
- Feedback constructivo

Se debe describir la situación, el comportamiento y el impacto de lo observado, a fin de dar un feedback formal. Este registro muestra la opción de que el evaluado haga su observación, si la tuviere y se defina un plan de acción entre el evaluado y

el evaluador con fecha de cumplimiento, a fin de evaluar en una siguiente entrevista formal de feedback que puede ser de seguimiento o de cierre.

A continuación se presenta el modelo de registro de Feedback que se recomienda utilizar:

Ilustración 11 Formato de Registro de FeedBack

REGISTRO DE FEEDBACK

Rev.:01 Fecha: Julio/2016

Área/Departamento:		N° Acta:	
Fecha:	Hora inicial:	Hora final:	
Dirigida por:		Lugar de la reunión:	
Temas a tratar:			
Trabajador que recibe Feedback:			

TIPO DE ENTREVISTA	
Entrevista Formal de Cierre	Entrevista de Seguimiento

TIPO DE FEEDBACK		
Feedback Positivo	Feedback Negativo	Feedback Constructivo

DESCRIBIR SITUACIÓN:

DESCRIBIR COMPORTAMIENTO:

DESCRIBIR IMPACTO:

OBSERVACIONES DE EVALUADO:

PLAN DE ACCIÓN	Fecha cumplimiento	Fecha cierre

REVISIÓN DE LA EFICACIA DE LAS ACCIONES TOMADAS:		
Resultados	Responsable	Fecha de Revisión

FIRMA DE EVALUADOR

FIRMA DE EVALUADO

Elaborado por: Autora

6.2.3 GESTIÓN DEL DESARROLLO

La Gestión del desarrollo se alinea directamente con el proceso de evaluación y desempeño, ya que a través del mismo conocemos el comportamiento del colaborador relacionando el logro de sus objetivos en razón a sus competencias. Parte del proceso de gestión del desarrollo es tener identificado el performance (comportamiento) y el potencial del trabajador (hipótesis de crecimiento futuro).

6.2.3.1 IDENTIFICACIÓN DE POTENCIAL

Según CorporateLeadership Council (2005), para identificar el potencial de un colaborador es necesario encontrar la combinación de 3 factores tales como:

- Capacidad: Características innatas y habilidades aprendidas.
- Compromiso: Grado en el que valora, disfruta, cree, quiere estar en su organización y busca ir más allá.
- Aspiración: Grado en el que quiere prestigio, reconocimiento, avanzar e influir, recompensa financiera y balance de vida.

No siempre las personas que tienen un buen desempeño, tienen un alto potencial, puesto que pueden carecer de alguno de estos factores.

En la compañía Dizambro no se ha realizado antes un mapeo del personal con alto potencial, puesto que además de no tener el proceso diseñado, carecían de un proceso de evaluación de desempeño que es el primer paso para llegar a su identificación. Lo recomendable dentro de la gestión de talento humano es contar con procesos homogéneos e integrados, que permitan crear valor en la organización y se logre mostrar una marca empleador atractiva ante el cliente interno y externo.

En vista de que ya existe un diseño del proceso de evaluación de desempeño se busca plantear un diseño de gestión del desarrollo alineado al criterio de identificación de altos potenciales según lo describe CorporateLeadership Council (2005). Para efectos de identificar si un colaborador cuenta con los 3 componentes

del “potencial” se ha diseñado la siguiente tabla con la guía de preguntas claves que deben realizarse sobre el individuo, considerando ésta la primera etapa del proceso.

Tabla 18 Tabla de preguntas claves para identificar potencial

PREGUNTAS CLAVES PARA IDENTIFICAR POTENCIAL		
Capacidad	SI	NO
1. ¿Es reconocido como experto?		
2. ¿Tiene las habilidades interpersonales e inteligencia emocional requerida para el puesto?		
3. ¿Requiere supervisión mínima, inclusive cuando se trata de tareas nuevas?		
4. ¿Incorpora nuevas habilidades más rápido que los pares?		
Compromiso	SI	NO
1. ¿Está a disposición de los otros cuando lo necesitan?		
2. ¿Está personalmente conectado con el logro de la empresa y de su equipo de trabajo?		
3. ¿Se fija un estándar alto para su desempeño?		
4. ¿Motiva a los otros?		
5. ¿Tiene una visión positiva de la organización y su carrera?		
Aspiración	SI	NO
1. ¿Quiere asumir más responsabilidades?		
2. ¿Está dispuesto a hacer algunas compensaciones en beneficio del negocio?		
3. ¿Busca ser reconocido dentro y fuera de la empresa?		
4. ¿Muestra iniciativa para asumir responsabilidades más allá de las propias?		
TOTALES		

Elaborado por: Autora
Fuente: CorporateLeadership Council (2005)

Una vez identificado el personal con alto potencial, considerando que las respuestas a las preguntas claves para identificar potencial fueron “SI”, se debe evaluar el potencial de acuerdo a una escala que contiene los siguientes grados de potenciales:

- HP: Alto potencial
- PROM: Promovible
- MN+: Máximo nivel +
- MN: Máximo nivel
- MN-: Máximo nivel -

La siguiente tabla muestra la descripción de cada uno de los grados del potencial, misma que surge de la fuente de CorporateLeadership Council (2005):

Tabla 19 Escala de evaluación de potencial

ESCALA DE EVALUACIÓN DE POTENCIAL	
Potencial	Descripción
HP	Alto Potencial Dando acciones de desarrollo y oportunidades, parecería no tener límites en su crecimiento profesional. Tiene el potencial para crecer 2 niveles jerárquicos en los próximos 7 años (o menos), igual en diferentes funciones.
PROM	Promovible: Esta persona debería ser considerada con buen potencial, pero con algunos límites en su crecimiento. Tiene el potencial para crecer 1 nivel jerárquico en los próximos 3-4 años.
MN+	Máximo Nivel +: Por las habilidades demostradas podría tomar responsabilidades adicionales pero limitadas a su actual posición u otra con similar complejidad.
MN	Máximo Nivel: Esta persona, por lo que demostró en el tiempo, alcanzó su máximo nivel de crecimiento profesional; está bien ubicado en su actual posición y función.
MN -	Máximo Nivel -: Dadas las habilidades demostradas, no muestra potencial para completar su actual posición.

Elaborado por: Autora

Fuente: Material de estudio - CorporateLeadership Council (2005)

Una vez conocida la escala de evaluación de potencial y las preguntas claves para identificar potencial se propone plasmar en una tabla de evaluación de potencial el resultado promedio de las respuestas a las preguntas de cada componente del potencial, a fin de darles la siguiente valoración:

- A: Alto (++)
- M: Medio o promedio: (+-)
- B: Bajo (-)

Esta tabla de evaluación de potencial permitirá integrar las dos primeras tablas presentadas anteriormente (Tabla 18 y tabla 19) a fin de conocer en cual grado de la escala de evaluación de potencial cae el resultado del potencial del individuo.

A fin de integrar de mejor manera los procesos y contar con una segmentación idónea, es indispensable que dentro de la tabla de evaluación de potencial, se clasifique al personal de acuerdo a los indicadores de la curva de diferenciación del proceso de evaluación de desempeño, esto es 20-70-10. Esta Tabla será el mapeo del potencial de los trabajadores una vez se haya realizado a cada uno la respectiva evaluación.

A continuación se presenta la tabla global de evaluación de potencial integrada a fin de establecerla como parte del formato de evaluación de potencial:

Tabla 20 Tabla Global de Evaluación de Potencial

TABLA GLOBAL DE EVALUACIÓN DE POTENCIAL						
INDICADOR DE DIFERENCIACIÓN	COLABORADOR	CAPACIDAD	COMPROMISO	ASPIRACIÓN	POTENCIAL	
D E S E M P E Ñ O	20	COLABORADOR X	(++)	(+-)	(+-)	PROM
	70	COLABORADOR Y	(++)	(++)	(++)	HP
	10	COLABORADOR Z	(-)	(-)	(-)	MN-

Elaborado por: Autora

Así mismo es necesario establecer en qué grado potencial de la escala de evaluación caen las valoraciones obtenidas, una vez contestadas las preguntas claves. Para su efecto se presenta tabla guía de combinaciones de valoración.

Tabla 21 Guía de combinaciones de valoración

GUÍA DE COMBINACIONES DE VALORACIÓN			
ESCALA DE VALORACIÓN			POTENCIAL
(++)	(+-)	(-)	
3			HP
1	2		PROM
2	1		
	2	1	MN +
1	1	1	
2		1	MN
	1	2	
1		2	MN -
		3	

el referirse a 1,2,3 es el numero de componentes del potencial detectados en las preguntas claves.

Elaborado por: Autora

En otras palabras, para obtener el grado de potencial de un colaborador ubicamos la combinación de la valoración, una vez obtenidas las respuestas a las preguntas

claves. Es necesario en esta etapa identificar cuando es Alto (++), Medio (+-) o Bajo (-), lo cual se genera del número de respuestas de "SI"; tal como se detalla a continuación:

- 4 – 5 "SI" es Alto (++)
- 2 – 3 "SI" es Medio (+-)
- 0 – 1 "SI" es Bajo (-)

Con todas estas anotaciones se podrá definir el formato individual para evaluar potencial y conocer el personal idóneo a ser desarrollado para pasar a un nuevo cargo o nivel.

En resumen, el primer paso es contestar las preguntas; de acuerdo a estas respuestas se identifica el resultado de cada componente del potencial "Alto (++)", Medio (+-), Bajo (-)"; luego se plasma la combinación obtenida (basándose en la guía de combinaciones de valoración), para finalmente identificar el tipo de potencial (en base a la escala de evaluación de potencial); para el efecto se diseñó el formulario individual de evaluación de potencial.

Estos resultados se los plasman en la tabla global de evaluación de potencial, donde se enlistan a todos los colaboradores de acuerdo al indicador de diferenciación obtenido en la evaluación de desempeño.

A continuación se presente el formato individual de evaluación de potencial, el mismo que será aplicado posterior a la evaluación de desempeño. Cabe mencionar que la tabla global de evaluación de potencial y el formulario individual de evaluación de potencial fueron diseñados por la autora adaptando los conceptos de la fuente de CorporateLeadership Council (2005).

Ilustración 12 Formulario Individual de evaluación de potencial - Hoja 1

FORMULARIO INDIVIDUAL DE EVALUACIÓN DE POTENCIAL				
DATOS DEL EVALUADO				
APELLIDOS Y NOMBRES:				
CARGO:				
PERIODO DE EVALUACIÓN:	DESDE:	HASTA:		
DATOS DEL EVALUADOR:				
APELLIDOS Y NOMBRES:				
CARGO:				

Capacidad	SI	NO	Total SI	Escala Valoración
1. ¿Es reconocido como experto?				
2. ¿Tiene las habilidades interpersonales e inteligencia emocional requerida para el puesto?				
3. ¿Requiere supervisión mínima, inclusive cuando se trata de tareas nuevas?				
4. ¿Incorpora nuevas habilidades más rápido que los pares?				
Compromiso	SI	NO	Total SI	Escala Valoración
1. ¿Está a disposición de los otros cuando lo necesitan?				
2. ¿Está personalmente conectado con el logro de la empresa y de su equipo de trabajo?				
3. ¿Se fija un estándar alto para su desempeño?				
4. ¿Motiva a los otros?				
5. ¿Tiene una visión positiva de la organización y su carrera?				
Aspiración	SI	NO	Total SI	Escala Valoración
1. ¿Quiere asumir más responsabilidades?				
2. ¿Está dispuesto a hacer algunas compensaciones en beneficio del negocio?				
3. ¿Busca ser reconocido dentro y fuera de la empresa?				
4. ¿Muestra iniciativa para asumir responsabilidades más allá de las propias?				

GUÍA DE COMBINACIONES DE VALORACIÓN				POTENCIAL	DESCRIPCIÓN DE POTENCIAL
ESCALA DE VALORACIÓN					
(++)	(+)	(-)			
3			HP	Dando acciones de desarrollo y oportunidades, parecería no tener límites en su crecimiento profesional. Tiene el potencial para crecer 2 niveles jerárquicos en los próximos 7 años (o menos), igual en diferentes funciones.	

Elaborado por: Autora

Ilustración 13 Formulario Individual de evaluación de potencial - Hoja 2

1	2		PROM	Esta persona debería ser considerada con buen potencial, pero con algunos límites en su crecimiento. Tiene el potencial para crecer 1 nivel jerárquico en los próximos 3-4 años.
2	1			
	2	1	MN +	Por las habilidades demostradas podría tomar responsabilidades adicionales pero limitadas a su actual posición u otra con similar complejidad.
1	1	1		
2		1		
	1	2	MN	Esta persona, por lo que demostró en el tiempo, alcanzó su máximo nivel de crecimiento profesional; está bien ubicado en su actual posición y función.
1		2		
		3	MN -	Dadas las habilidades demostradas, no muestra potencial para completar su actual posición.
Al referirse a 1,2,3 es el número de componentes del potencial detectados en las preguntas claves.				
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE POTENCIAL				
GRADO DE POTENCIAL				
EVALUADOR				
RECOMENDACIONES:				
CERTIFICO: Que he evaluado al trabajador de acuerdo al procedimiento interno de Evaluación de Potencial.				
FECHA DE EVALUACIÓN:				

FIRMA DE EVALUADOR				

Elaborado por: Autora

Una vez conocida la evaluación individual de potencial, se elabora la tabla global de evaluación de potencial, segmentada de acuerdo a los indicadores de diferenciación de la evaluación de desempeño. Esta diferenciación dará una visión más óptima del personal que tiene buena evaluación de desempeño pero quizás no tenga un buen desempeño, o como también los de alto potencial pero con una evaluación de desempeño regular. En este análisis se podría encontrar distintos casos, inclusive podría pasar que alguien que obtuvo alto potencial y buena evaluación de desempeño, una vez promovido no tenga tan buen desempeño como en su cargo anterior porque quizás requiere de nuevas competencias a desarrollarse.

6.2.3.2 PLAN DE DESARROLLO Y PROMOCIÓN

Uno de los Inputs para el plan de desarrollo es identificar los puestos críticos de la empresa. Dizambro no tiene formalmente identificados los puestos críticos, sin embargo están conscientes de la importancia de asegurar la cantidad y calidad de liderazgo para el presente y futuro.

Con este contexto se ha diseñado un matriz que permitirá identificar los puestos críticos de la compañía, basada en variables lógicas de conocimiento general.

Tabla 22 Matriz de Identificación de puesto críticos - DizambroCía Ltda.

CRITERIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS CRÍTICOS	VARIABLES DE IDENTIFICACIÓN										CALIFICACIÓN
	Grado en que impacta en la mejora de procesos	Grado de impacto en la rentabilidad	Nivel de riesgo si queda vacante	Grado en que la posición impacta en otros puestos claves	Grado de influencia en el desempeño de otros	Grado en que requiere autoridad para la toma de decisiones	Nivel de competencia por esta posición en el mercado	Nivel de impacto en los resultados	Grado en que requiere desempeñar se fuera de la organización	Grado en que otras organizaciones valoran estas capacidades	
CARGO	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%
Presidente	10	10	9	5	9	1	1	10	10	10	75
Gerente General	10	10	10	7	10	1	4	10	10	10	82
Gerente Administrativo	9	8	8	7	9	5	4	10	7	10	77
Jefe de Talento Humano	9	7	8	9	10	5	10	9	7	10	84
Jefe de Ventas	10	10	10	9	10	8	10	9	5	10	91
Jefe de Compras e Importaciones	9	8	10	9	8	8	10	9	9	10	90
Jefe de Bodega	7	5	8	8	10	10	10	8	5	10	81
Jefe Contable	8	5	8	7	9	10	10	9	6	10	82
Vendedor	5	8	6	7	7	9	10	8	4	9	73
Chofer de reparto	3	5	3	5	6	10	8	5	2	7	54
Cajera	5	8	3	5	5	10	8	5	1	6	56
Bodeguero	5	5	3	5	6	8	5	5	4	7	53
Asistente Contable	7	4	5	7	7	8	6	6	5	8	63

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	
Sin impacto relevante	0 - 1
Bajo impacto	2 - 4
Impacto moderado, no crítico	5 - 7
Impacto crítico	8 - 10

CRITERIO DE CALIFICACIÓN
Se consideran puestos críticos los que tengan ponderación mayor o igual a 70

Elaborado por: Autora

A través de esta matriz se ha identificado los puestos críticos de la compañía Dizambro, pudiendo desde aquí diseñar un plan de sucesión.

Es importante recalcar que el desarrollo del plan de carrera en cada caso es muy concreto, puesto que parte de identificar inicialmente si el trabajador cuenta con el potencial para subir de escalón, a esto se debe considerar que lo ideal es invertir

en reclutar lo crítico, es decir, enfocar el plan de desarrollo en estos puestos críticos.

Puestos críticos de Dizambro:

- Presidente
- Gerente General
- Gerente Administrativo
- Jefe de Talento Humano
- Jefe de Ventas
- Jefe de Compras e Importaciones
- Jefe de Ventas
- Jefe de Bodega
- Jefe Contable
- Vendedor

Un factor importante dentro del plan de desarrollo es que la compañía debe prepararse para la transición y dar soporte a los líderes en este proceso.

6.2.3.3 PLAN DE SUCESIÓN

Que una compañía cuente con un plan de sucesión es tan importante como realizar la evaluación de desempeño a sus colaboradores, porque esto permitirá tener estrategias al corto y largo plazo. Hay que recalcar que la sucesión es la continuación en la organización, de un colaborador en lugar de otro, con iguales o superiores características técnicas y humanas, sean estas las competencias generales como las competencias específicas; lo que se busca es que esta continuación sea planificada y organizada con orden y metodología.

En este sistema de gestión del talento humano se han definido algunos procesos claves para una mejor administración del capital humano; entre esos, la creación de perfiles de cargo, la evaluación de desempeño, la evaluación de potencial y ahora la identificación de los puestos críticos de la compañía. Cada una de estas herramientas muestra una idea más integrada de lo que la compañía necesita.

Así mismo es oportuno citar que la importancia de un plan de sucesión en una empresa familiar como lo es Dizambro es mucho mayor, ya que en este proceso se podría ver afectado por tendencias sentimentales y altos grados de subjetividad, lo que lo puede convertir en un proceso más complejo. Lo ideal en este caso es estar preparado ya que es un paso crucial e inevitable para la organización, a fin de que logre permanecer en el tiempo.

A continuación se muestra el formato del plan de sucesión propuesto:

Tabla 23 Tabla de formato del plan de sucesión

FORMATO DE PLAN DE SUCESIÓN				
CARGO	Posibles candidatos sucesores			
	Inmediato	1-2 posiciones de distancia	2-3 posiciones de distancia	Talento Externo
Gerente General		Gerente Administrativo		x
Gerente Administrativo			Jefe de Talento Humano	x
Jefe de Talento Humano				x
Jefe de Ventas	Vendedor 1	Vendedor 2		
Jefe de Compras e Importaciones				x
Jefe de Bodega		Bodeguero 1	Bodeguero 2	
Jefe Contable		Asistente Contable		
Vendedor				x
Chofer de reparto				x
Cajera				x
Bodeguero				x
Asistente Contable				x

Elaborado por: Autora

Como se puede observar en esta tabla, de todos los cargos de la compañía se obvió el cargo de presidente, puesto que este ejerce solo un puesto ejecutivo sin tener responsabilidades relevantes en los procesos, y por lo general siempre es un representante de la familia.

Una de las sucesiones más complicadas es la del Gerente General, ya que este cargo debe conocer todas las operaciones del negocio, es por ello que únicamente se ha considerado al gerente administrativo o en su defecto buscar talento externo.

A fin de poder completar los instrumentos de evaluación y utilizar un instrumento que permita comparar los grados en las competencias de los potenciales sucesores para analizar y seleccionar a los candidatos, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 24 Tabla comparativa de competencias de los potenciales sucesores

COMPARACIÓN DE COMPETENCIAS DE LOS POTENCIALES SUCESORES						
Puesto Clave	Potencial sucesor	Competencias (grados)		Puntaje Obtenido	Puntaje Deseado (10)	Diferenciación
		Competencias Generales (5)	Competencias Específicas (5)			
Gerente General					10	
Gerente Administrativo					10	
Jefe de Ventas					10	
					10	
Jefe de Bodega					10	
Jefe Contable					10	

Elaborado por: Autora

6.2.3.4 FUENTES DE DESARROLLO DE PERSONAL

En esta etapa del plan de desarrollo es fundamental determinar las fuentes del desarrollo que serán utilizadas para enfocarse en el desarrollo de alto impacto, mismas que se detallan a continuación:

- **EXPERIENCIA:** Se refiere al trabajar aprendiendo, ya que las actividades y responsabilidades generan aprendizaje, y así mismo al tomar desafíos creándose una expectativa.
- **APRENDER DE OTROS:** Se refiere al aprendizaje desarrollado por jefes o no jefes, personas que aplican otras técnicas para llegar al individuo y transmiten conocimientos; por ejm: COACHING, FEEDBACK, MENTORING, PEER MENTORING; y otra técnica aplicada hoy en día es el TIMING que se refiere al tiempo que se da a la lectura y a la investigación.
- **CAPACITACIÓN:** Se refiere a la capacitación recibida de un tema específico para generar una nueva competencia o actualizar conocimientos. Existen dos tipos de capacitaciones que se pueden implementar en una compañía: Capacitación Interna y Capacitación Externa. La Capacitación Interna se refiere a la capacitación dada por otro colaborador de la empresa a sus compañeros; La capacitación Externa se refiere a la capacitación dada por una empresa dedicada a esta actividad en temas específicos.

De acuerdo a este contexto, es fundamental definir inicialmente una técnica para aprender de otros como una fuente de desarrollo; en este caso, por ser Dizambro una empresa no acostumbrada a estos procesos, se ha considerado el coaching como la técnica ideal para aprender de otros.

6.2.3.5 COACHING

El coaching es una práctica de management centrada en la persona y su desarrollo, es dar el acompañamiento orientado al desarrollo de competencias específicas, logrando transformar la situación laboral en una situación de aprendizaje.

para la efectividad del coaching influye el tipo de relación que se establezca y se requiere que esté basada en la confianza entre ambos participantes, de este modo el entrenador puede ser, no solo un director del entrenamiento de coachee, sino también un consultor que le ayude a innovar en los procedimientos (McCracken, M. & Wallace, M. (2000). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*, 24, 425-436).

De acuerdo a este contexto será necesario preparar a por lo menos 2 colaboradores de la empresa para que den coaching a quien lo necesite; la identificación de este personal puede partir de las personas que ocupan los puestos claves de la organización y que cumplan los siguientes requisitos:

- Evaluación de buen Desempeño
- Evaluación de alto potencial
- Tener las siguientes competencias: Iniciativa, Ganas de ayudar, Directo, Observador y Seguro
- Tener por lo menos dos años de experiencia en la compañía
- Haber realizado el curso de Coach

A continuación se presenta la tabla de registro del plan de desarrollo del personal:

Tabla 25 Formato de registro del plan de desarrollo del personal – DizambroCía Ltda.

REGISTRO PLAN DE DESARROLLOO									
Nombre:					Fecha de Ingreso:		Registrado por:		
Cargo Actual:									
Tiempo en el cargo:									
Análisis del Colaborador			Plan de Sucesión		Experiencia Desarrolladora		Fuentes de Desarrollo		
Resultado de Desempeño	Resultado de Potencial	Resultado de Diferenciación de Competencias	Posible Cargo a corto plazo	Posible cargo a largo plazo	Competencias fortalecidas	Competencias por fortalecer	Experiencia	Aprender de Otros	Capacitación

Elaborado por: Autora

6.2.4 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Gestión del conocimiento es el proceso de crear, adquirir, compartir y administrar el conocimiento, para aumentar el desempeño individual y organizacional (Societyfor Human Resource Management, 2009).

En la elaboración de este documento se ha manifestado en cada uno de los procesos la importancia de los conocimientos adquiridos, la capacitación, etc. Es así que desde el proceso de reclutamiento y selección se expresa la vital importancia de medir el grado de conocimiento de los aspirantes a un cargo. Se había mencionado que será a través de un test de conocimiento, refiriéndose expresamente a los conocimientos del sector automotriz en el caso de cargos operativos, y otros conocimientos técnicos en el caso de cargos administrativos.

Así mismo se había mencionado que en la compañía Dizambro hay una escasa gestión del conocimiento, lo que da lugar a definir estrategias en cada uno de sus procesos ya diseñados a fin de integrar los subsistemas de talento humano y crear valor en la compañía.

A continuación se presenta la propuesta de estrategias para la gestión del conocimiento:

Tabla 26 Propuesta de estrategias para la gestión del conocimiento- Dizambro Cía. Ltda.

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO			
PROCESO	ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	RECURSO
Selección	Test de conocimiento (Se registran conocimientos detectados)	Del Test de conocimiento aplicado en el proceso de selección, surge la detección de nuevos conocimientos, mismos que serán registrados a fin de mantener un inventario de posibles capacitadores	Humano
	Inducción al personal de reciente ingreso a la compañía	Brindar el debido proceso de inducción al nuevo colaborador que se integra a la compañía, proveyendo una información integral de la compañía y sus procesos, a fin de que alinee sus conocimientos	Humano
Evaluación y Desempeño	Entrenamiento de Evaluadores	Brindar los conocimientos necesarios para el buen desenvolvimiento en el proceso interno de evaluación y desempeño a todo el personal de los 3 niveles de la organización.	Humano
	Feedback efectivo	Proporcionar información referente a los procesos de feedback que serán implementados, y preparar a los mandos medios y nivel jerárquico superior para aplicar la técnica del feedback de manera idónea.	Humano y tecnológico
	Identificación de Potencial	Brindar las técnicas diseñadas para identificar a los colaboradores de alto potencial a través de las herramientas ya definidas.	Humano

Gestión del Desarrollo	Capacitación Interna	Se refiere a la transferencia de conocimientos brindado por colaboradores con mayor experiencia en temas importantes para la organización.	Humano
	Capacitación Externa	Se refiere al entrenamiento formal recibido por una empresa de capacitaciones sobre un tema específico.	Humano y tecnológico
	Coaching	Se refiere a dar el acompañamiento orientado al desarrollo de competencias específicas, logrando transformar la situación laboral en una situación de aprendizaje; se requiere de una previa preparación.	Humano
Gestión del Conocimiento	Desarrollo de Capacitadores	Se refiere a la preparación de los posibles candidatos a ser capacitadores dentro del proceso de capacitación interna de la compañía.	Humano
	Participación en actividades de los gremios del sector	Se refiere a la afiliación y participación de los gremios del sector a fin de afianzar conocimientos claves que generen información y productividad a la compañía.	Humano
	Café del conocimiento	Reuniones informales entre colaboradores para compartir conocimientos. Tratar de que se realice mensualmente	Humano

Elaborado por: Autora

6.2.4.1 IMPLEMETACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN INTERNA

El proceso de capacitación interna consiste en la transferencia de conocimientos de un colaborador con mayor experiencia y conocimientos, a otros colaboradores que necesiten reforzar sus conocimientos. Este proceso está vinculado con la gestión de desarrollo ya que habría que identificar los colaboradores que requieren de capacitación interna en algún tema específico de la compañía.

Entre las características de la capacitación interna se menciona las siguientes:

- Que los temas a impartirse en la capacitación interna estén especificados en la detección de necesidades de capacitación.
- Se realizará en las instalaciones de la empresa, sala de sesiones.
- Máximo 7 participantes.
- Se diseñará en la página web de la empresa una sección para subir información referente a los cursos impartidos, mismos que serán visualizados únicamente por el personal de la compañía.
- Se medirá la satisfacción de los cursos a través de una pequeña encuesta.
- El capacitador deberá presentar su informe de cumplimiento de la capacitación.
- El área de Talento Humano entregará un certificado de participación a los asistentes.
- El área de Talento Humano entregará un certificado al capacitador de haberse desempeñado como instructor.

En la sección de anexos se presenta el modelo de encuesta de satisfacción para el proceso de capacitación interna; Anexo No. 10

6.2.4.2 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Una vez que se ha llevado a cabo el proceso de evaluación y desempeño, los jefes de área deberán identificar las competencias que deben desarrollar o mejorar sus subordinados. Esta identificación con lleva a manifestar cuales son las necesidades de capacitación del personal.

Para tal efecto se necesitará elaborar un cuadro de detección de necesidades por cada área de trabajo, a fin de que el área de talento humano se encargue de consolidar y elaborar un cuadro general de detección de necesidades de capacitación para la compañía.

A continuación se presenta a manera de ilustración el cuadro de detección de necesidades de capacitación:

Cabe recalcar que en este formato de plan de capacitación ya se presenta una posible propuesta, considerando las necesidades identificadas a través de las entrevistas para la realización del presente estudio y lo detectado en el estudio de clima laboral.

Así mismo se consideraron temas referente a la implementación del programa de gestión de talento humano; esta propuesta es para capacitación interna, como para capacitación externa.

6.2.5 COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

Las compensaciones y beneficios hoy en día son fuentes de atracción y retención de talentos; existen muchas compañías en el mundo que entre sus propuestas salariales presentan sus compensaciones y beneficios ya que por lo general el sueldo que ofrecen es el promedio del mercado laboral, pero logran una diferenciación a través de sus beneficios y compensaciones. Cuando se manifiesta las compensaciones o los beneficios se crea una línea directa con la motivación al colaborador, ya que cualquier incentivo que exceda de lo común siempre va a generar interés.

En la compañía Dizambro se detectó a través del estudio de clima laboral la inconformidad que existe en cuanto a la variable remuneraciones; es evidente que la compañía esta escasa de planes de compensación y beneficios.

En este documento además de plantear y alinear los procesos de talento humano se busca diseñar un sistema salarial que provoque en los colaboradores satisfacción y compromiso, es por ello que se menciona algunas fuentes de recompensa que serán propuestas en este estudio:

- Compensaciones salariales:
 - Remuneración fija
 - Remuneración variable

- Compensaciones emocionales:
 - Beneficios financieros

- Beneficios no financieros
- Beneficios intangibles

Una vez identificados los tipos de compensaciones se presentan las estrategias salariales:

6.2.5.1 POLÍTICAS SALARIALES

REMUNERACIÓN FIJA:

- El sueldo de ingreso se constituye en el referencial de la franja salarial que por ley establece el gobierno a la fecha vigente del ingreso del nuevo colaborador.
- Cada año se realizará el aumento del sueldo de acuerdo a la inflación anual.
- Al inicio de cada año se estudiará la posibilidad de realizar aumento de sueldo a quienes hayan tenido una buena evaluación de desempeño y de potencial.
- El sueldo será cancelado de manera quincenal como se lo viene realizando.
- Las remuneraciones serán consignadas en la cuenta bancaria de los trabajadores. En los casos del personal de reciente ingreso se les cancelara en efectivo hasta que pasen la etapa de prueba. Por lo general esta medida la toman por que se le apertura una cuenta en la entidad financiera con la que la compañía tiene convenio para los pagos de la nómina.

REMUNERACIÓN VARIABLE:

- Actualmente se mantiene la remuneración variable por horas extras suplementarias y horas extras extraordinarias; se recomienda que este sistema sea administrado de la misma forma.
- Se establecen los porcentajes de comisiones por las ventas locales y provinciales
- Entregar bonos por cumplimiento de objetivos antes del tiempo previsto, mismo que será definido por la gerencia.
- Bonificación por buen desempeño y potencial de acuerdo a la calificación obtenida.

A continuación se presentan las tablas diseñadas para el pago de comisiones y bonificación por buen desempeño:

Tabla 27 Porcentajes de comisiones

PORCENTAJES DE COMISIONES		
DESDE	HASTA	% DE COMISION
0	menos de \$3,000.00	0%
\$3,000.00	menos de \$10,000.00	1.15%
\$10,000.00	menos de \$20,000.00	1.50%
\$20,000.00	menos de \$30,000.00	1.75%
\$30,000.00	menos de 40,000.00	2.15%
\$40,000.00	en adelante	2.50%

Elaborado por: Autora

En el caso de las comisiones, serán pagadas de acuerdo al porcentaje en la tabla antes presentada, en relación al monto de las ventas del mes.

Tabla 28 Bonificación por desempeño

BONIFICACIÓN POR DESEMPEÑO				
Nivel de Desempeño	90 - 100	85.5 - 89.99	80.5 - 85	<80.4
% de Bonificación	100%	50%	25%	0%

Elaborado por: Autora

Con respecto a la bonificación por desempeño, es variable de acuerdo al resultado obtenido en la evaluación de desempeño del período; es decir, si obtiene 95 recibirá el 100% del valor destinado por bonificación para ese año. El valor de la bonificación es establecido por la gerencia y talento humano lo aplica en relación a la tabla aquí presentada.

6.2.5.2 EVALUACIÓN DE PUESTOS

A fin de establecer la franja referencial de sueldos de los cargos de la empresa se ha diseñado una tabla de evaluación de puestos de acuerdo al método de clasificación por categorías; la misma se presenta a continuación:

Tabla 29 Valoración de puestos por categoría – DizambroCía Ltda.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS POR CATEGORÍA			
Categoría	Descripción de categoría	Franja Salarial	Puestos
I	Trabajos de baja complejidad. De carácter rutinario y sencillo. Dan margen a una mínima iniciativa. Reciben instrucciones completas. Son necesarios conocimientos básicos. Requieren supervisión directa constante.	\$368	Chofer de reparto
II	Trabajos de complejidad relativamente baja. Puestos donde el ocupante puede decidir el procedimiento más eficaz para cumplir con las instrucciones recibidas, aunque éstas sean detalladas y abarcan la totalidad de la actividad de un empleado. La supervisión directa no es constante.	\$370	Auxiliar de Bodega
III	Trabajos de complejidad media. Puestos en los que se necesita desplegar cierta iniciativa. Reciben instrucciones de carácter general en las actividades más importantes. Requieren del ocupante un conocimiento abarcativo de su trabajo. La supervisión recibida es directa. Asume responsabilidad pertinente a la iniciativa	\$375	Vendedor
			Cajera
IV	Trabajo de complejidad alta. Requiere poder decisorio e iniciativa para resolver problemas que se presentan en su actuación. Recibe lineamientos generales y trabaja en base a objetivos. Requiere conocimientos específicos. La supervisión recibida es escasa	\$400	Jefe de Ventas
			Asistente contable
			Jefe de Bodega
V	Trabajos de complejidad muy alta. Supone capacidad para planear y programar nuevos métodos, aunque requieren aprobación de la dirección. Pueden resolver y tomar decisiones dentro de su especialidad. Deben diseñar la estrategia específica del área y establecer objetivos de la unidad a cargo. Requieren conocimientos profundos y completos de una determinada materia. Deben tener conocimiento global de la empresa, estrategia y sus políticas. La responsabilidad es plena por los resultados u objetivos de la gerencia o área. El impacto económico de estos puestos es alto.	\$900	Jefe Contable
			Jefe de talento Humano
VI	Trabajos de complejidad muy alta. Pueden emprender trabajos de investigación y estudio. Habitualmente son puestos que impactan significativamente en los resultados de la empresa. Los ocupantes deben tener capacidad para planear y programar nuevos métodos. Deben diseñar la estrategia específica del área y establecer los objetivos de la unidad a cargo. Requieren conocimientos profundos y complejos de una determinada materia. Deben poseer experiencia en posiciones similares. Deben conocer la estrategia global de la empresa, los procedimientos y políticas. La supervisión ejercida es total sobre el área a cargo. La responsabilidad es plena por los resultados y objetivos del área a cargo. El impacto económico de estos puestos es muy alto.	\$1.500	Gerente Administrativo
			Gerente General

Elaborado por: Autora

6.2.5.3 PLAN DE BENEFICIOS Y PRIVILEGIOS

El plan de beneficios y privilegios guarda una estrecha relación con la compensación emocional del colaborador, genera mayor motivación y compromiso.

A continuación se detalla la propuesta del plan de Beneficios:

- Cobertura médica adicional.- Plan de salud pre-pagado para atenciones particulares.
- Seguro de vida.- Aseguramiento hacia el trabajador en caso de fallecimiento del mismo, a fin de que el valor que le corresponda sea recibido por sus familiares.
- Préstamos por situaciones especiales hasta 3 veces el sueldo, sin recargo de intereses.
- Ropa de trabajo.- camisetas y uniformes distintivos de la empresa.
- Plan de telefonía celular (cargos específicos).- Un número de celular con un monto establecido para llamadas desde su celular.
- Cursos de capacitación.- cursos de educación continua en relación a sus actividades en la compañía.
- Coaching.- Técnica destinada a desarrollar al colaborador

A continuación se detalla la propuesta del plan de privilegios:

- Flex-time cargos jerárquicos.- Horarios flexibles que permita equilibrar su tiempo personal con su tiempo laboral, siempre que se cumpla con los objetivos.
- Menciones especiales.- Entrega de diplomas o cartas de felicitaciones por buen desempeño.
- Premio de paquete turístico al nivel más alto en desempeño durante todo el año.

Entre las actividades propuestas para fortalecer los lazos de compañerismo y unión se establecen:

- Actividades deportivas
- Día de Integración
- Fiesta de Fin de año

A fin de registrar los lineamientos para la entrega de beneficios y privilegios se presenta un plan de beneficios con su descripción, posibles beneficiarios y porcentaje de cobertura por parte de la compañía en ciertos casos. Se presenta como anexo No. 11.

6.2.6 PRESUPUESTO ESTIMADO

Para la implementación de las estrategias propuestas en este estudio, se presenta el presupuesto estimado:

Ilustración 16 Presupuesto estimado para el programa de gestión de talento humano – Dizambro Cía. Ltda.

PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL PROGRAMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		
PROCESOS	RUBRO	MONTO
Reclutamiento y selección	Pasantías	\$1.461,00
	Feria de Empleo	\$100,00
	Subtotal	\$1.561,00
Gestión del Desempeño	Bonificación por alto desempeño	\$500,00
	Subtotal	\$500,00
Gestión del Desarrollo y del Conocimiento	Capacitación Interna	\$200,00
	Capacitación Externa	\$2.790,00
	Subtotal	\$2.990,00
Compensaciones y Beneficios	Plan de Beneficios	\$10.300,00
	Plan de Privilegios	\$3.000,00
	Subtotal	\$13.300,00
Marca Empleador	Cultura Organizacional	\$450,00
	Subtotal	\$450,00
INVERSION TOTAL		\$18.801,00

Elaborado por: Autora

Los rubros presentados en el presente presupuesto han sido de acuerdo a los valores promedio de lo que cuestan actualmente en el mercado; para el caso de pasantías se calculó en base al salario mínimo para 2 pasantes en el año; la feria de empleo en relación a lo que cuesta el espacio de un stand por un día; la bonificación por desempeño es en base a un monto establecido por la gerencia; la capacitación externa es en base a los cursos planteados, con costos promedios del mercado; la capacitación interna en base a los cursos planteados, considerando únicamente costo de material y coffee break; el Plan de beneficios y privilegios en base a los costos del mercado, otorgando estos beneficios a todos los detallados en el cuadro de plan de beneficios.

En el presente presupuesto además de estimar los valores que corresponden a cada subsistema de Talento Humano, se ha incluido el valor correspondiente al cambio de la cultura organizacional. Este rubro es de suma importancia porque además de contar con un plan de talento humano, es necesario socializar estas buenas prácticas a todo el personal de la compañía a través del marketing interno

con el fin de que al largo plazo se cree una marca empleador positiva. Para el efecto se nombran los mecanismos a utilizarse inicialmente:

- Cartelera informativa con los colores que identifican a la compañía. Se exponen temas relacionados con la compañía y el sector.
- Espacio para mostrar la foto del mejor empleado del mes.
- Flyers con las políticas de la compañía, objetivos y valores filosóficos.
- Cartelera con las fotografías de los eventos realizados y cumpleaños del mes.

El presupuesto estimado es para una planificación anual que varía de acuerdo al número de trabajadores, sin embargo es importante recalcar que es un valor que traerá rendimiento en la consecución de los objetivos de la empresa como en la productividad de la misma. El programa de talento humano está diseñado de tal forma que los trabajadores se mantengan motivados y sean más productivos, para así lograr alcanzar la meta en ventas provinciales y locales.

6.3 INDICADORES DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Ilustración 17 Indicadores para la medición del programa integrado de talento humano- Dizambro Cía. Ltda.

INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL PROGRAMA INTEGRADO DE TALENTO HUMANO					
PERSPECTIVA	INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	PROCESO	META
Administrar eficientemente el Talento Humano	Contrataciones	N° Personas Reclutadas y contratadas/N° de vacantes disponibles	anual	Reclutamiento y Selección	vacantes 100% cubiertas
	Tiempo de respuesta del proceso de selección	N° de días del proceso de selección	anual	Reclutamiento y Selección	30 días por proceso
	Rotación de personal	N° de desvinculaciones/N° del personal total	anual	Reclutamiento y Selección	<1%
	Pasantías	N° de pasantes incorporados/N° pasantes programados	anual	Reclutamiento y Selección	2 pasantes
	Promociones	N° de personal promovido/N° de vacantes cubiertas	anual	Desempeño - Desarrollo	>20%
	Desempeño	N° de evaluaciones con promedio aceptable/N° de evaluaciones realizadas	anual	Gestión del Desempeño	>70%
	Feedback	N° de reuniones de feedback realizadas/N° reuniones programadas	anual	Desempeño - Desarrollo	>80%
	Evaluación de Potencial	N° de evaluaciones de potencial realizadas/N° de evaluaciones programadas	anual	Gestión del Desarrollo	>80%
	Coaching	N° de coachees/ N°total de personal	anual	Gestión del Desarrollo	>25%
	Capacitación		N° de personal capacitado/ N° total de personal	anual	Gestión del Conocimiento - Desarrollo
N° de horas de capacitación/N° de horas requeridas			anual	Gestión del Conocimiento - Desarrollo	>80%
Satisfacción del Cliente Interno	Clima Laboral	N° de encuestas de clima laboral realizadas con resultado satisfactorio/N° total de encuestas realizadas	anual	Cultura Organizacional	>80%
Seguridad Ocupacional	Accidentes de trabajo	0 accidentes	anual	Seguridad Ocupacional	0

Elaborado por: Autora

En esta ilustración se muestran los indicadores para medir el cumplimiento y la efectividad del programa de Talento Humano para la compañía Dizambro; su finalidad es poder conocer en cómo ha influido su implementación y en cómo se alinea con los objetivos de la empresa.

6.4 CONCLUSIONES

- En el estudio realizado a la compañía Dizambro se diagnosticaron los siguientes problemas y necesidades en el campo de gestión de talento humano:
 - Inexistencia de subsistemas de gestión de talento humano con procesos y esquemas definidos.
 - Falta de un plan de incentivos
 - Falta de un plan de sucesión y desarrollo de carrera
 - Falta de una medición en la que se alinee el desempeño de los colaboradores con los objetivos de la empresa

- En el estudio de clima laboral se conocieron los parámetros que deben mejorarse a fin de integrarlo con el programa de gestión de talento humano propuesto; resaltando entre ellos los siguientes:
 - La falta de capacitación a los colaboradores de la empresa para el desarrollo de nuevas actividades y actualización en las actividades que ya desempeñan.
 - La falta de reconocimiento fue detectado en el estudio de clima laboral, lo que genera desmotivación.
 - La inconformidad con la remuneración percibida genera insatisfacción y mucho más si no existe un plan de incentivos.

- El diseño del sistema de gestión de talento humano busca atender las necesidades de la compañía; definir, implementar y mejorar los subsistemas de talento humano dentro de la misma, aplicando las técnicas modernas de la gestión de hoy; como se propone a continuación:
 - Que el proceso de Reclutamiento y selección a través de la validación de competencias, establecidas en los perfiles del puesto, permita reclutar personal alineado a la visión estratégica de la compañía. Así mismo el proceso de reclutamiento y selección diseñado preverá fortalecer el potencial del talento humano que ingresa a la compañía.

- Que el diseño del proceso de evaluación de desempeño por competencias y objetivos oriente al trabajador a cumplir sus tareas con un mayor compromiso.
- Que la administración del talento humano a través de la gestión del desarrollo permita identificar a los altos potenciales para tener una visión más óptima respecto al plan de carrera, la retención de personal con alto impacto en el plan estratégico y el plan de sucesión.
- Que el desarrollo de las estrategias diseñadas en el proceso de gestión del conocimiento, vinculadas con los demás procesos de la administración de talento humano, permita cambiar la proposición de valor de recursos humanos y logre en consecuencia obtener un capital humano fortalecido que aporte valor a la consecución de los objetivos de la organización.
- Que la aplicación del plan de beneficios como estrategia de compensaciones logre mantener al talento humano motivado y comprometido con la organización, fortaleciendo la cultura organizacional.

6.5 RECOMENDACIONES

- Socializar entre todos los niveles de la compañía su plan estratégico, ligado con el cambio de la cultura organizacional.
- Socializar el alcance del programa de gestión de talento humano a los distintos niveles de la compañía de acuerdo a su grado de participación y prever un tiempo fijo para su aplicación.
- Implementar el diseño del programa de gestión de talento humano en la compañía una vez que todo el personal conozca de su existencia e importancia.

- Efectuar mecanismos de control desde el área de talento humano que permita medir los indicadores de gestión propuestos y por ende evaluar los resultados.
- Continuar con los estudios para medir la satisfacción del cliente interno y el clima organizacional.
- Mantener la continuidad en la aplicación del programa de gestión de talento humano en el corto y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Análisis sectorial automotriz - Instituto de promoción de exportaciones e inversiones (Pro-Ecuador-2013), Dirección de Inteligencia Comercial e inversiones.
- Penelope Trunk, columnist del Boston Globe y autora de *Brazen Careerist: The New Rules for Success* (Warner Books, 2007).
- Florencia Lafuente 2009 – Choque de Generaciones: Del Conflicto a la acción
- Paula Molinari “Turbulencia Generacional” Ed. Temas (2011)
- Geert Hofstede “Las Dimensiones Culturales de Hofstede” (1973)
www.geert-hofstede.com
- John P. Kotter, Harvard Business Review, Liderando el Cambio; págs. 83-90 (2007)
- Dave Ulrich, Recursos Humanos Champions, Ed. Granica, pág 268 (1999)
- Cesar Coll, Competencia en Organización (2009)
- McClelland, David C., Human Motivation (1973)
- Leonardo Wolk, *Coaching – El arte de soplar brasas*, p. 99-100 (2003)
- Dave Ulrich (adaptado del libro *The HR Value Proposition*, por Dave Ulrich y Wayne Brockbank. Harvard Business School Press, Boston 2005)
- Michael Porter, Harvard Business Review (2008)
<http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Michael Porter, *Competitive Advantage* (1985)
- Martha Alles (Dirección Estratégica de Recursos Humanos; 2002)
Diccionario por competencias
- Welch, Jack. "La Curva de la Vitalidad". Diciembre del 2006.
Executive Excellence N° 38
- Corporate Leadership Council (2005) Componentes para la identificación del Potencial
- McCracken, M. & Wallace, M. (2000). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*, 24, 425-436
- Society for Human Resource Management (2009), *Gestión del Conocimiento*
- Test 16pf: Raymond B. Cattell, A. Karen Cattell y Heather E.P. Cattell; Adaptación Española por Nicolás Seisdedos Cubero; Editado por IPAT,

Institute for personality and Ability testing, Champaign, Illinois, versión original; Editado de adaptación española TEA ediciones (2011)

ANEXOS

Anexo No. 1 Tabulación General de Encuestas de Clima Laboral

Nº	COMUNICACIÓN						CREATIVIDAD E INICIATIVA						COMPAÑEROS DE TRABAJO					JEFE Y SUPERIORES								PUESTO DE TRABAJO			
	11	12	13	14	15	16	21	22	23	24	25	26	31	32	33	34	35	41	42	43	44	45	46	47	48	51	52	53	54
1	5	4	5	5	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	
2	5	4	5	4	2	4	5	4	5	5	3	1	5	3	4	1	4	5	4	4	4	5	5	3	3	4	3	4	
3	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	
4	5	5	5	1	5	1	5	5	5	1	1	1	5	1	1	5	3	1	5	3	1	5	5	5	1	1	1	5	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
6	5	5	5	4	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	
7	1	1	5	2	4	4	5	5	1	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	2	5	2	4	
8	4	3	5	4	4	2	5	5	4	3	5	4	4	4	3	3	3	5	4	3	4	4	4	3	5	3	2	4	
9	2	1	5	4	1	1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	1	
10	4	4	5	3	3	5	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	3	3	2	4	
11	4	3	5	3	1	4	5	5	3	3	5	1	4	5	3	1	1	5	5	4	5	5	5	4	5	5	1	1	
12	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	3	1	5	4	3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	
13	5	5	5	4	4	3	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	5	2	2	
14	4	5	5	5	2	4	4	5	5	3	5	4	4	4	3	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1	
15	4	4	5	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3	2	5	4	4	3	4	5	3	3	4	3	2	
16	4	5	4	2	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	

M	3,938	3,5625	4,6875	3,4375	3,125	3,25	4,3125	4,625	3,625	3,5625	4,0625	3,625	4,0625	3,625	3,6875	3,1875	2,875	4,9375	4,313	3,69	3,8125	4,125	4,1875	3,625	3,563	4,3125	2,9575	3,438	3,3125
M	4	4	5	4	3,5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3,5	3	5	4	4	4	4	5	4	3,5	5	3	4	
M	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5	3	4	
V	1,929	2,1292	1,0292	1,8625	1,85	1,66667	1,1625	0,38333	1,5833333	1,5958	1,9292	2,65	1,2625	2,1167	1,1625	1,7625	1,9833	0,0625	0,363	1,56	1,09583	1,05	1,4958	1,317	1,329	1,2958	1,6625	1,729	2,22917
S	1,389	1,4592	1,0145	1,3647	1,3601	1,29099	1,0782	0,6191	1,258906	1,2633	1,3889	1,6279	1,1236	1,4549	1,0782	1,3276	1,4083	0,25	0,602	1,25	1,04682	1,025	1,223	1,147	1,153	1,1383	1,2894	1,315	1,48904

1	2	3	1	2	3	3	1	0	2	2	2	4	1	3	1	3	4	0	0	2	1	1	1	1	1	1	3	1	3
2	1	0	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	1	1	1	0	2	3	2
3	0	3	0	3	3	2	1	1	4	5	2	0	3	2	6	4	4	0	1	3	4	1	1	5	6	2	6	5	2
4	6	5	1	5	6	9	5	4	6	5	3	6	5	6	5	6	4	1	9	7	7	8	4	5	4	3	3	2	5
5	6	5	3	3	2	1	9	10	3	3	8	6	6	4	3	1	2	14	5	3	3	5	8	4	4	9	1	4	3
T	15	16	15	15	16	16	16	15	15	15	16	15	15	15	15	16	15	15	15	15	15	15	16	16	15	15	15	15	15

1	0,15	0,19	0,07	0,13	0,19	0,19	0,06	0,00	0,13	0,13	0,13	0,25	0,07	0,20	0,07	0,20	0,25	0,00	0,00	0,13	0,07	0,07	0,07	0,06	0,06	0,07	0,20	0,07	0,20	
2	0,07	0,00	0,00	0,13	0,13	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,06	0,00	0,13	0,20	0,13	
3	0,00	0,19	0,00	0,20	0,19	0,13	0,06	0,07	0,27	0,33	0,13	0,00	0,20	0,13	0,40	0,27	0,25	0,00	0,07	0,20	0,27	0,07	0,07	0,31	0,38	0,13	0,40	0,33	0,13	
4	0,40	0,31	0,07	0,33	0,38	0,56	0,31	0,27	0,40	0,33	0,20	0,38	0,33	0,40	0,38	0,40	0,25	0,07	0,60	0,47	0,47	0,53	0,27	0,31	0,25	0,20	0,20	0,13	0,33	
5	0,40	0,31	0,07	0,20	0,13	0,06	0,56	0,67	0,20	0,20	0,53	0,38	0,40	0,27	0,20	0,07	0,13	0,93	0,33	0,20	0,20	0,33	0,53	0,25	0,25	0,60	0,07	0,27	0,20	
T	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

1	0,15	21,39%	INSATISFACCION	0,12	11,88%	INSATISFACCION	0,16	19,50%	INSATISFACCION	0,06	8,13%	INSATISFACCION	0,13	25,00%
2	0,06			0,00			0,04			0,02			0,12	
3	0,12	11,67%	NEUTRAL	0,14	14,38%	NEUTRAL	0,25	25,00%	NEUTRAL	0,17	16,99%	NEUTRAL	0,25	25,00%
4	0,34	66,94%	SATISFACCION	0,31	73,75%	SATISFACCION	0,34	55,50%	SATISFACCION	0,37	74,95%	SATISFACCION	0,22	50,00%
5	0,33	100,00%		0,42	100,00%		0,21	100,00%		0,38	100,00%		0,28	100,00%

(hoja1)

REMUNERACION				RECONOCIMIENTO						CONDICIONES AMBIENTALES										LA EMPRESA						CAPACITACION										
61	62	63	64	71	72	73	74	75	76	81	82	83	84	85	86	87	88	89	810	811	812	813	91	92	93	94	95	96	97	101	102	103				
5	5	5	1	3	5	5	5	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	3	3	3	5					
3	4	4	1	4	5	5	1	1	3	4	5	5	5	5	4	3	5	5	1	4	4	5	5	5	4	5	1	4	1	4	3	3				
4	4	2	2	4	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	1	5	5	5				
5	5	5	5	3	3	3	3	3	1	5	5	5	5	5	3	3	5	5	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1		
1	1	1	1	3	3	3	3	3	1	1	4	1	1	4	1	1	4	5	1	1	1	1	1	4	4	4	3	3	1	1	1	1	1	1		
4	4	3	1	4	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	1	1	1	4	5	5	2	1	1	1	2	2	4	1	4	1	4	1	1	4	1	1	4	4	4	4	1	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	3	3	1	5	5	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	2	5	3	5	3	3	3	3	3		
3	3	2	3	3	5	5	3	3	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	1	5	4	5	5	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	4	4	2	2	2	2	2	2	
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	3	3	5	4	5	4	3	2	4	5	5	5	5	5	5	4	3	2	1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	2	3	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	4	5	5	4	4	2	3	4	5	2	4	4	4	4	

3,375	3,5	2,875	2,563	3,25	4,25	4,375	3,81	2,75	2,438	4,5	4,375	3,5	4,25	4,563	4,063	4,125	3,988	4,25	2,313	3,313	3,75	3,563	4,563	4,75	4,188	4,25	2,813	3,063	3,3125	3,063	2,75	2,875		
3,5	3,5	3	3	3	5	5	4	3	3	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	1,5	4	4	4	5	5	4	4	3	3,5	3	3,5	3	3	3
5	3	3	3	3	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	3	3	3	3
1,7167	1,467	1,7167	1,463	1,133	1,9333	0,7833	1,63	1,4	1,063	0,667	1,85	2,667	1	0,396	2,063	1,183	1,529	0,73	2,629	2,896	2,38	2,396	0,529	0,2	0,429	0,467	1,496	2,063	1,29583	2,329	1,533	1,85	1,85	
1,3102	1,211	1,3102	1,209	1,065	1,3904	0,8851	1,28	1,183	1,031	0,816	1,36	1,633	1	0,629	1,436	1,088	1,237	0,86	1,621	1,702	1,53	1,548	0,727	0,447	0,655	0,683	1,223	1,436	1,13835	1,526	1,238	1,360147	1,360147	

1	1	3	4	2	2	0	1	4	4	0	2	4	0	0	2	1	1	0	8	4	3	3	0	0	0	0	3	4	2	4	3	4	4	4	
4	2	3	3	0	0	0	1	1	3	1	0	0	1	0	0	0	1	1	2	2	0	1	0	0	0	0	3	1	0	2	3	1	1	1	
3	5	5	6	7	1	4	5	6	7	0	0	2	3	1	3	2	3	1	2	1	2	2	2	0	2	2	5	3	7	2	7	6	6	6	
4	4	3	2	6	2	2	2	5	2	5	2	4	3	5	1	6	4	7	1	3	4	4	3	4	9	8	4	6	5	5	1	3	3	3	
3	3	1	1	1	10	9	6	0	0	9	11	5	8	9	9	6	6	6	2	5	6	5	10	11	4	5	1	2	2	3	2	1	1	1	
15	15	15	16	16	15	15	15	16	16	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	16	16	16	16	16	16	16	15	15

0,07	0,07	0,20	0,25	0,13	0,13	0,00	0,07	0,25	0,25	0,00	0,13	0,27	0,00	0,00	0,13	0,07	0,07	0,00	0,53	0,27	0,20	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,19	0,25	0,13	0,25	0,19	0,27	0,27	0,27	
0,27	0,15	0,20	0,19	0,00	0,00	0,00	0,07	0,06	0,19	0,07	0,00	0,00	0,07	0,00	0,00	0,00	0,07	0,07	0,13	0,13	0,00	0,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,19	0,06	0,00	0,13	0,19	0,07	0,07	0,07	
0,20	0,38	0,33	0,38	0,44	0,07	0,27	0,33	0,38	0,44	0,00	0,00	0,13	0,20	0,07	0,20	0,13	0,20	0,07	0,13	0,07	0,13	0,13	0,13	0,00	0,13	0,13	0,31	0,19	0,44	0,13	0,44	0,40	0,40	0,40	
0,27	0,27	0,20	0,13	0,38	0,13	0,13	0,13	0,31	0,13	0,33	0,13	0,27	0,20	0,33	0,07	0,40	0,27	0,47	0,07	0,20	0,27	0,27	0,20	0,27	0,60	0,53	0,25	0,38	0,31	0,31	0,06	0,20	0,20	0,20	
0,20	0,20	0,07	0,06	0,06	0,67	0,60	0,40	0,00	0,00	0,60	0,73	0,33	0,53	0,60	0,60	0,40	0,40	0,40	0,13	0,33	0,40	0,33	0,67	0,73	0,27	0,33	0,06	0,13	0,13	0,19	0,13	0,07	0,07	0,07	
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

0,15	0,20	34,27%	0,14	0,05	19,03%	INSATISFACCIÓN	0,14	0,05	18,97%	INSATISFACCIÓN	0,08	0,04	11,61%	0,23	0,13	36,11%	
0,31	0,21	31,04%	0,32	0,20	31,94%	NEUTRAL	0,11	0,25	11,28%	NEUTRAL	0,19	0,36	19,11%	0,32	0,19	32,06%	
0,13	0,13	34,69%	0,29	0,29	49,03%	SATISFACCIÓN	0,45	0,45	69,74%	SATISFACCIÓN	0,35	0,35	69,29%	0,15	0,15	31,81%	
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

(hoja 2)

Anexo No. 2 Encuesta de Clima Laboral

ENCUESTA SOBRE EL CLIMA LABORAL

Instrucciones:

La información que usted consigne tiene el carácter de anónimo. Cada pregunta tiene cinco posibilidades de elección; léalas con detenimiento y marque con una "X" solamente aquella que describa su punto de vista; no existen repuestas buenas o malas.

Completo desacuerdo	Parcial desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcial acuerdo	Completo Acuerdo
1	2	3	4	5

1.- COMUNICACIÓN

1.1.- ¿Existe buena comunicación entre los jefes y subordinados?	1	2	3	4	5
1.2.- ¿Su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	1	2	3	4	5
1.3.- ¿Comprende con claridad las instrucciones de las tareas que deben realizar en su trabajo?	1	2	3	4	5
1.4.- Si tuviera algún inconveniente laboral, ¿Considera usted que lo puede conversar con alguien del trabajo?	1	2	3	4	5
1.5.- ¿Considera usted que existe buena comunicación interdepartamental?	1	2	3	4	5
1.6.- ¿Cuenta con información suficiente de los objetivos de la empresa?	1	2	3	4	5

2.- CREATIVIDAD E INICIATIVA

2.1.- ¿Tiene usted libertad para elegir su propio método de trabajo?	1	2	3	4	5
2.2.- ¿Tiene la posibilidad de utilizar su capacidad de iniciativa en el trabajo?	1	2	3	4	5
2.3.- ¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?	1	2	3	4	5
2.4.- ¿Siente que su trabajo actual le ha permitido desarrollarse profesionalmente?	1	2	3	4	5
2.5.- ¿Tiene variedad de tareas en su trabajo?	1	2	3	4	5
2.6.- ¿Considera beneficiosa la rotación de puestos de trabajo?	1	2	3	4	5

3.- COMPAÑEROS DE TRABAJO

3.1.- ¿Se lleva usted bien con sus compañeros?	1	2	3	4	5
3.2.- ¿Sus compañeros lo han ayudado y apoyado en las tareas que no ha sabido como hacer?	1	2	3	4	5
3.3.- ¿Si saliera de la compañía, lamentaría alejarse de sus compañeros?	1	2	3	4	5
3.4.- ¿Cree usted que entre compañeros son unidos y se llevan bien?	1	2	3	4	5
3.5.- ¿Considera que sus compañeros son también sus amigos?	1	2	3	4	5

4.- JEFE Y SUPERIORES

4.1.- ¿Su jefe y superiores lo tratan con respeto?	1	2	3	4	5
4.2.- ¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	1	2	3	4	5
4.3.- ¿Considera usted que su jefe es participativo?	1	2	3	4	5
4.4.- ¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	1	2	3	4	5
4.5.- ¿Tiene usted buena comunicación con su jefe?	1	2	3	4	5
4.6.- ¿Considera usted que tiene un jefe capacitado para las actividades que desarrolla el equipo?	1	2	3	4	5
4.7.- ¿Considera que su jefe lo anima a usted a tomar sus propias decisiones y asumir nuevas responsabilidades?	1	2	3	4	5
4.8.- ¿Considera adecuado el estilo de liderazgo de su jefe?	1	2	3	4	5

5.- PUESTO DE TRABAJO

5.1.-	¿El puesto que ocupa en la empresa está relacionado con la experiencia que usted posee?	1	2	3	4	5
5.2.-	¿El cargo que desempeña en la empresa está relacionado con su titulación académica?	1	2	3	4	5
5.3.-	¿Se considera usted bien valorado por el puesto de trabajo que desempeña?	1	2	3	4	5
5.4.-	¿Le gustaría permanecer en el mismo puesto de trabajo dentro de la compañía?	1	2	3	4	5

6.- REMUNERACION

6.1.-	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	1	2	3	4	5
6.2.-	¿Cree que su sueldo está en concordancia con los existentes en la compañía?	1	2	3	4	5
6.3.-	¿Considera que su remuneración está por encima de la remuneración promedio del mercado laboral?	1	2	3	4	5
6.4.-	¿Considera que la empresa tiene una política remunerativa y de promociones basada en criterios objetivos?	1	2	3	4	5

7.- RECONOCIMIENTO

7.1.-	¿Existe igualdad entre hombres y mujeres a la hora de ocupar puestos de trabajo?	1	2	3	4	5
7.2.-	¿Considera que realiza un trabajo importante en la compañía?	1	2	3	4	5
7.3.-	¿Considera que cuenta con estabilidad en su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
7.4.-	¿Cree usted que es posible el ascenso laboral por un buen rendimiento personal?	1	2	3	4	5
7.5.-	¿Su jefe reconoce el esfuerzo de los colaboradores cuando éste supera las expectativas?	1	2	3	4	5
7.6.-	¿En la empresa, las decisiones sobre remuneración y el acceso a promociones se toman sin que haya favoritismo entre los trabajadores?	1	2	3	4	5

8.- CONDICIONES AMBIENTALES

8.1.-	¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?	1	2	3	4	5
8.2.-	¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	1	2	3	4	5
8.3.-	¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	1	2	3	4	5
8.4.-	¿El nivel de ruido es soportable?	1	2	3	4	5
8.5.-	¿Los baños están limpios?	1	2	3	4	5
8.6.-	¿Cuenta en su lugar de trabajo con los insumos y equipos necesarios para ejecutar sus tareas?	1	2	3	4	5
8.7.-	¿Posee las suficientes herramientas de comunicación para ejecutar sus tareas?	1	2	3	4	5
8.8.-	¿Su computadora funciona a una velocidad adecuada?	1	2	3	4	5
8.9.-	¿Tiene espacio suficiente para su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
8.10.-	¿Tiene algún filtro de protección su pantalla de la computadora?	1	2	3	4	5
8.11.-	¿Cree usted que su silla es adecuada?	1	2	3	4	5
8.12.-	¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?	1	2	3	4	5
8.13.-	¿Considera usted que la empresa se preocupa por la seguridad y salud ocupacional de sus trabajadores?	1	2	3	4	5

9.- LA EMPRESA

9.1.-	¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la compañía?	1	2	3	4	5
9.2.-	¿Le agrada sentirse identificado como colaborador de ésta compañía?	1	2	3	4	5
9.3.-	¿De haber sabido cuales eran las políticas de la compañía, hubiera entrado en ella?	1	2	3	4	5
9.4.-	¿Se siente integrado en su empresa?	1	2	3	4	5
9.5.-	¿Aceptaría una oferta laboral en otra empresa con el mismo nivel de sueldo y condiciones laborales?	1	2	3	4	5
9.6.-	¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la compañía?	1	2	3	4	5
9.7.-	¿Considera usted que dentro de la empresa podrá satisfacer sus expectativas profesionales?	1	2	3	4	5

10.- CAPACITACION

- 10.1.- ¿Recibió la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?
- 10.2.- ¿Considera que los programas de capacitación que ofrece la empresa potencian su desarrollo profesional?
- 10.3.- Cuando la compañía implementa una nueva aplicación, procedimientos, etc. ¿La capacitación que recibe suficiente?

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Sexo	
	Masculino
	Femenino

Comentarios y Sugerencias :

1.- _____

2.- _____

3.- _____

Anexo No. 3 Institutos y universidades propuestos como fuentes de reclutamiento

INSTITUTOS Y UNIVERSIDADES PROPUESTOS COMO FUENTE DE RECLUTAMIENTO	
INSTITUTOS	UNIVERSIDADES
INSTITUTO TECNOLÓGICO VIDA NUEVA	ESCUELA SUPERIOR POITECNICA DEL LITORAL
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR SIMON BOLIVAR	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYQUIL
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR BENJAMÍN ROSALES PAREJA	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE TECNOLOGÍAS APROPIADAS	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR TECNOECUATORIANO	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Anexo No. 4 Modelos de entrevistas

GUÍA DEL ENTREVISTADOR - DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Fuente: material de estudio módulo de selección y reclutamiento

SITUACIONES:

1 COMPETENCIA: INTEGRIDAD

- 1.- Ejemplifique una situación en que tuvo una buena idea, y al ofrecerla a sus superiores o colegas fue rechazada.
- 2.- ¿Relátame acerca de alguna orden que haya recibido, bien en su vida personal, académica o profesional, con la que realmente haya estado en desacuerdo?
- 3.- Descríbame una ocasión en la que haya apoyado una decisión o medida impopular, pero a su forma de ver justa.

2 COMPETENCIA: ORIENTACIÓN AL LOGRO

- 1.- Hábleme de una ocasión en la que se le presentara el reto de completar una asignación sin que le proporcionaran toda la información necesaria, ¿Cómo lo manejó?
- 2.- Detalle una situación en la que se haya propuesto una meta u objetivo a lograr.
- 3.- Relátame una situación de su vida (laboral o personal) que haya representado para Ud. una frustración.

3 COMPETENCIA: RELACIONES INTERPERSONALES

- 1.- Describa una situación en la que se haya visto envuelto en un conflicto con un colega, ¿qué hace habitualmente cuando se presenta este tipo de situación?
- 2.- Indique una situación en la que un compañero, subordinado o supervisor se le haya presentado una situación personal importante que le impida cumplir con un compromiso laboral o profesional previamente adquirido.
- 3.- ¿Con qué tipo de personas considera Ud. que se siente cómodo trabajando, y con quienes no?

4 COMPETENCIA: PENSAMIENTO CREATIVO

- 1.- Hábleme de manera precisa de una sugerencia que haya implementado en su trabajo, y que haya resultado en mejoras positivas en el desarrollo del mismo.
- 2.- Cuando se le plantea una situación laboral en la cual debe buscar una solución para conseguir el objetivo propuesto, ¿genera varias alternativas de acción por si mismo?, ¿busca apoyo en su equipo o compañeros de trabajo?, si es así ¿de qué manera lo hace?
- 3.- Déme un ejemplo de una ocasión en la que se le haya avisado de cambios radicales, en el corto plazo, en los procesos de su unidad, ¿qué experimentó en ese momento?

Anexo No. 5 Actividades realizadas por el personal del nivel intermedio (levantamiento de información)

MATRIZ DE CARGA DE TRABAJO

Proceso / Área: Contabilidad

Responsable del Puesto: Adriana Pezo

Cargo (Grado) / Ocupación: Contable

No.	Actividades	Frecuencia		Cantidad o Volumen	Tiempo por Actividad (minutos)	Tiempo Total al Mes (minutos)
		diaria, semanal, mensual, etc.	Constante de Cálculo			
1	Ingreso de facturas de gastos al sistema	diaria	22	4	3	264
2	Revisión de facturas para la declaraciones mensuales al SRI (Formulario 104 y 103)	mensual	1	180	5	800
3	Realizar Anexos Transaccionales	mensual	1	1	180	180
4	Ingresar los Egresos al Sistema Contable	semanal	4	20	10	800
5	Ingresar los Egresos al Sistema Contable (Inventario)	semanal	4	20	5	400
6	Archivar Egresos, Retenciones, Retenciones de Clientes y Notas de Crédito	semanal	4	50	2	400
7	Elaboración de Reportes Contables	mensual	1	8	10	80
8	Ingreso de Facturas de Gastos	diaria	22	10	5	1.100
9	Elaboración de Reporte de Compras	mensual	1	1	40	40
10	Revisar facturas y Retenciones electrónicas	semanal	4	15	3	180
11	Conciliación Bancaria	mensual	1	4	20	80
12	Revisión de facturas de Ventas	diaria	22	100	2	4.400
13	Revisión e ingreso de vouchers	diaria	22	5	5	550
14	Control de Planillas de Servicios Básicos	mensual	1	10	5	50
15	Elaboración de Retenciones	diaria	22	2	3	132
16	Revisión de Cuentas Contables (Mayorización)	mensual	1	20	10	200

1 día=480 minutos

Tiempo Disponible = 8 horas laborales X 22 días X 60 min = 10.560

Demanda Necesaria Mensual para Gestión: 9.656,00

Tiempo Disponible (minutos/mes): 10.560

Carga de Trabajo Individual (Demanda Necesaria/Tiempo Disponible): 91,44%

Total Minutos por Día 438,91

Nota: La columna Tiempo por Actividad corresponde a tiempos de ciclo estimados por el empleado.

La Constante de Cálculo asociada con la Frecuencia puede ser: Diaria (22); Semanal (4); Mensual (1); Anual (1/12)

MATRIZ DE CARGA DE TRABAJO

Proceso / Área: IMPORTACIONES / COMPRAS
 Responsable del Puesto: Gabriela Diaz Kang
 Cargo (Grado) / Ocupación: Jefe de Importaciones

No.	Actividades	Frecuencia		Cantidad o Volumen	Tiempo por Actividad (minutos)	Tiempo Total al Mes (minutos)
		diaria, semanal, mensual, etc.	Constante de Cálculo			
1	CREACIÓN DE CODIGOS NUEVOS	MENSUAL	1	5	5	25
2	INGRESOS Y REGISTRO DE CHEQUES Y EFECTIVO DE FACTURAS CON USUARIO LIANA	DIARIO	22	2	5	220
3	INGRESO DE PAPELETAS DE DEPOSITO	DIARIO	22	2	5	220
4	REGISTRO DE EGRESOS DE CHEQUES PARA CANCELACION DE FACTURAS VARIAS	SEMANAL	4	32	3	384
5	TRANSFERENCIA DE MERCADERIA DE LAS BODEGAS DE AGUIRRE-ESMERALDAS-MUESTRAS	DIARIO	22	5	3	330
6	AJUSTES DE INVENTARIO SEGUN REPORTES RECIBIDOS DE BOBBA	DIARIO	22	2	5	220
7	CONVERSIÓN DE MERCADERIA	SEMANAL	4	4	3	48
8	AJUSTE DE COSTOS	MENSUAL	1	4	3	12
9	CREAR ORDEN DE COMPRA	DIARIO	22	4	5	440
10	INGRESAR FACTURAS DE COMPRAS DE INVENTARIO	DIARIO	22	4	10	880
11	INGRESAR RETENCIONES DE LAS FACTURAS DE COMPRAS	DIARIO	22	4	5	440
12	ACTUALIZAR EL PRECIO DE LAS FACTURAS DE COMPRAS	DIARIO	22	4	10	880
13	SOLICITAR CORRECCIONES EN FACTURAS A LOS PROVEEDORES	SEMANAL	4	1	10	40
14	DESPACHO DE MERCADERIA DIARIA AL NORTE	DIARIO	22	2	5	220
15	DESPACHO DE PEDIDOS MENSUALES AL NORTE	MENSUAL	1	1	20	20
16	SCANEAR Y ENVIAR POR MAIL LAS RETENCIONES A LOS PROVEEDORES	MENSUAL	1	20	5	100
17	REVISAR EL KARDEX	DIARIO	22	10	5	1.100
18	IMPRIMIR INGRESOS DE MERCADERIA A VENTAS	DIARIO	22	1	6	132
19	DESPACHAR MUESTRAS A VENTAS	SEMANAL	4	2	5	40
20	CONTESTAR EL TELEFONO MATRIZ	DIARIO	22	15	3	990
21	HACER PEDIDOS DE MERCADERIA PARA EL ALMACEN	SEMANAL	4	2	20	160
PROCESO DE IMPORTACIÓN:						
22	PLANIFICAR EL PEDIDO CON GERENCIA	MENSUAL	1	2	30	60
23	ENVIAR ARCHIVO CON CÓDIGOS DEL PROVEEDOR Y SOLICITAR COTIZACIÓN	MENSUAL	1	2	10	20
23	REVISAR COTIZACIÓN CON PRECIOS ANTERIORES Y ASIGNAR CÓDIGO INTERNO DE DIZAMBRO	MENSUAL	1	2	30	60
24	PLANIFICACIÓN DE BIENES Y SOLICITUD DE COTIZACIONES DE FLETES	MENSUAL	1	2	20	40
25	REALIZAR NOTA DE PEDIDO Y SEGURO	MENSUAL	1	2	40	80
26	PEDIR A LA NAVERA DOCUMENTOS DE IMPORTACIÓN Y FACTURAS	MENSUAL	1	2	20	40
27	LIQUIDACIÓN Y CÁLCULO DE PRECIOS DE LA RESPECTIVA IMPORTACIÓN	MENSUAL	1	2	60	120
28	ACTUALIZACIÓN DE FICHERO Y PRECIOS EN EL SISTEMA DE LA RESPECTIVA IMPORTACIÓN	MENSUAL	1	2	60	120

1 día=480 minutos

Tiempo Disponible = 8 horas laborables X 22 días X 60 min = 10.560

Demanda Necesaria Mensual para Gestión: 7.441,00
Tiempo Disponible (minutos/mes): 10.560
Carga de Trabajo Individual (Demanda Necesaria/Tiempo Disponible): 70,46%
Total Minutos por Día 338,23

Notas: La columna Tiempo por Actividad corresponde a tiempos de ciclo estimados por el empleado.

MATRIZ DE CARGA DE TRABAJO

Proceso / Área: VENTAS AL POR MAYOR
 Responsable del Puesto: ILIANA BURHNAN
 Cargo (Grado) / Ocupación: VENTAS

No.	Actividades	Frecuencia		Cantidad o Volumen	Tiempo por Actividad (minutos)	Tiempo Total al Mes (minutos)
		diaria, semanal, mensual, etc.	Constante de Cálculo			
1	COTIZACIÓN CLIENTES LOCALES	DIARIO	22	5	10	1.100
2	COTIZACIÓN CLIENTES PROVINCIA	DIARIO	22	5	15	1.650
3	GESTIÓN COBRANZAS PROVINCIA	SEMANTAL	4	12	15	720
4	GESTIÓN COBRANZAS LOCALES	SEMANTAL	4	5	5	100
5	COORDINACIÓN CON JEFE DE BODEGA POR DESPACHOS A PROVINCIAS	DIARIO	22	5	5	550
6	ENVIO DE SOBRES DE PAGO A CLIENTES PROVINCIAS	SEMANTAL	4	10	20	800
7	MANEJO DE CAJA EN HORARIO DE ALMUERZO	DIARIO	22	1	45	990
8	COMPRA SUMINISTROS DE OFICINA	MENSUAL	1	15	10	150
9	FACTURACIÓN DE CLIENTES	DIARIO	22	5	5	550
10	ENVIO DE MERCADERIA A PROVINCIA COORDINACIÓN CON CHOFER	DIARIO	22	5	10	1.100
11	MANEJO DE CAJA CHICA	DIARIO	22	1	2	44
12	COMPRA DE SUMINISTROS DE BODEGA VARIOS	MENSUAL	1	1	3	3
13	COORDINACIÓN CON CHOFER PARA RETIROS DE PAGOS CLIENTES LOCALES	SEMANTAL	4	4	5	80
14	COMPRA DE FACTURAS, RETENCIONES, NOTAS DE CREDITO, GUIAS DE REMISION, SOBRES	MENSUAL	1	3	20	60
15	INGRESOS DE RETENCIONES CAJA, PROVINCIA	DIARIO	22	5	5	550
16	ELABORACIÓN DE NOTAS DE CREDITOS CAJA, PROVINCIA	DIARIO	22	3	5	330
17	FACTURACIÓN DE PRODUCTOS ZAMORA AUTO PARTES	SEMANTAL	4	3	5	60
18	TRASLADO DE MERCADERIA ZAMORA AUTO PARTES	SEMANTAL	4	3	3	36
19	TRASLADO DE MERCADERIA CAJA, PROVINCIAS	DIARIO	22	5	3	330

1 día=480 minutos

Tiempo Disponible = 8 horas laborables X 22 días X 60 min = 10560

Demanda Necesaria Mensual para Gestión:	9.203,00
Tiempo Disponible (minutos/mes):	10.560
Carga de Trabajo Individual (Demanda Necesaria/Tiempo Disponible):	87,15%
Total Minutos por Día	418,32

Notas: La columna Tiempo por Actividad corresponde a tiempos de ciclo estimados por el empleado.

La Constante de Cálculo asociada con la Frecuencia puede ser: Diaria (22); Semanal (4); Mensual (1); Anual (1/12)

Anexo No. 6 Perfiles de puesto

(elaborados por la autora)

DIZAMBRO CÍA. LTDA.	PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS	CÓDIGO
		Revisión: EN-001 Fecha: 06/2018

Cargo: Vendedor	Jefe Inmediato:
Área: Ventas	División: Operativa
MISIÓN DEL CARGO	
Captar, retener y atender a los clientes con satisfacción en el corto, mediano y largo plazo con el fin de mantener y mejorar los volúmenes de venta y la participación activa en el mercado.	

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:	INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:
Clientes locales, Clientes provinciales, Jefe de ventas, Jefe de Importaciones, bodegueros, chofer de reparto.	Nivel de Instrucción: Cursando tercer Nivel Título Requerido: Mínimo Bachiller, deseable cursando 2do año de Licenciatura en Marketing y Ventas	Mínimo 2 años en área de venta de accesorios de vehículos
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		HABILIDADES
Manejo de Herramientas informáticas		Facilidad de palabra
Conocimientos básicos de Marketing		Saber escuchar
Conocimientos de la línea automotriz		Creativo
		Tener buena memoria
		Poseer empatía
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Compromiso		Productividad
Orientación al Cliente		Tolerancia a la presión
Calidad del Trabajo		Dinamismo- Energía
Adaptabilidad al cambio		Responsabilidad
Integridad		Iniciativa-Autonomía
Trabajo en equipo		Comunicación
ACTIVIDADES ESENCIALES		
Atender al cliente externo que se acerca al local comercial		
Asesorar al cliente en la necesidad que presenta de manera idónea		
Realizar cotizaciones de los requerimientos de los clientes		
Elaborar reporte de los productos de mayor rotación		
Coordinar con Jefe de ventas los productos que deben solicitarse al área de compras		

DIZAMBRO CÍA. LTDA.	PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS	CÓDIGO
		Revisión: 01-002 Fecha: 06/2016

Cargo: Bodeguero	Jefe Inmediato:
Área: Bodega	División: Operativa
MISIÓN DEL CARGO	
Recibir, revisar y mantener la custodia de los bienes recibidos por concepto de mercadería en las bodegas de la compañía, precautelando el correcto despacho y el orden y limpieza en el almacenaje.	

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:	INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:
Jefe de Compras, Jefe de Ventas, Jefe de Bodega, vendedores, Chofer de reparto.	Nivel de Instrucción: Bachiller Título Requerido: Mínimo Bachiller, deseable cursando 2do año de Logística y Bodegaje	Mínimo 2 años en área de Bodega de accesorios de vehículos
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		HABILIDADES
Manejo de Herramientas informáticas		Organizado
Conocimientos básicos de Matemáticas		Ordenado
Conocimientos de unidades de medición		Creativo
Conocimientos de Manejo de Inventarios (auto partes)		Tener buena memoria
Conocimientos de seguridad y salud ocupacional		Proactivo
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Compromiso		Productividad
Orientación al Cliente		Tolerancia a la presión
Calidad del Trabajo		Dinamismo- Energía
Adaptabilidad al cambio		Responsabilidad
Integridad		Iniciativa-Autonomía
Trabajo en equipo		Comunicación
ACTIVIDADES ESENCIALES		
Recibir, verificar y codificar la mercadería ingresada en relación al requerimiento del área de compras Ordenar y almacenar la mercadería recibida Despachar y embalar la mercadería vendida Elaborar notas de ingreso en el sistema de control de inventario Verificar documentación con área administrativa Realizar inventario flash por novedades en mercadería específica.		

DIZAMBRO CÍA. LTDA.	PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS	CÓDIGO
		Revisión: IN-002 Fecha: 06/2016

Cargo: Jefe de Bodega	Jefe Inmediato:
Área: Bodega	División: Operativa
MISIÓN DEL CARGO	
Líder la Recepción, revisión y custodia de los bienes recibidos por concepto de mercadería en las bodegas de la compañía, precautelando el correcto despacho y el orden y limpieza en el almacenaje.	

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:	INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:
Jefe de Compras, Jefe de Ventas, Bodeguero, vendedores, Chofer de reparto, Gerente Administrativo.	Nivel de Instrucción: Bachiller	Mínimo 2 años en área de Bodega de accesorios de vehículos.
	Título Requerido: Mínimo Bachiller, deseable cursando 2do año de Logística y Bodegaje	Mínimo 1 año como Jefe de Bodega.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		HABILIDADES
Manejo de Herramientas informáticas		Organizado
Conocimientos básicos de Matemáticas		Ordenado
Conocimientos de unidades de medición		Creativo
Conocimientos de Manejo de Inventarios (auto partes)		Tener buena memoria
Conocimientos de seguridad y salud ocupacional		Proactivo
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Compromiso		Productividad
Orientación al Cliente		Tolerancia a la presión
Calidad del Trabajo		Innovación
Adaptabilidad al cambio		Liderazgo
Integridad		Búsqueda de información
Trabajo en equipo		Comunicación
ACTIVIDADES ESENCIALES		
Recibir, verificar y codificar la mercadería ingresada en relación al requerimiento del área de compras Ordenar y almacenar la mercadería recibida Despachar y embalar la mercadería vendida Elaborar notas de ingreso en el sistema de control de inventario Organización de las tareas del área de Bodega Elaborar reporte de faltante y sobrante de mercadería Verificar documentación con área administrativa Realizar inventario flash por novedades en mercadería específica.		

DIZAMBRO CÍA. LTDA.	PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS	CÓDIGO
		Revisión: 04-002 Fecha: 06/2016

Cargo: Jefe de Ventas	Jefe Inmediato:
Área: Ventas	División: Operativa
MISIÓN DEL CARGO	
Liderar la captación, retención y atención de clientes, precautelando la satisfacción en el corto, mediano y largo plazo con el fin de mantener y mejorar los volúmenes de venta y la participación activa en el mercado.	

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:	INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:
Clientes locales, Clientes provinciales, Vendedores, Jefe de Importaciones, bodegueros, chofer de reparto, Gerente	Nivel de Instrucción: Cursando tercer Nivel Título Requerido: Mínimo Bachiller, deseable cursando 2do año de Licenciatura en Marketing y Ventas	Mínimo 2 años en área de venta de accesorios de vehículos Mínimo 1 año como Jefe de Ventas
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		HABILIDADES
Manejo de Herramientas informáticas		Facilidad de palabra
Conocimientos básicos de Marketing		Saber escuchar
Conocimientos de la línea automotriz		Creativo
Conocimiento del Mercado de la línea automotriz		Tener buena memoria
		Poseer empatía
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Compromiso		Comunicación
Orientación al Cliente		Orientación a los resultados
Calidad del Trabajo		Liderazgo
Adaptabilidad al cambio		Pensamiento analítico
Integridad		Busqueda de Información
Trabajo en equipo		Desarrollo de Personas
ACTIVIDADES ESENCIALES		
Atender al cliente externo que se acerca al local comercial Asesorar al cliente en la necesidad que presenta de manera idónea Realizar cotizaciones de los requerimientos de los clientes Elaborar reporte de los productos de mayor rotación Coordinar con Jefe de compras los productos que deben adquirirse Organización de las tareas del área de ventas		

DIZAMBRO CÍA. LTDA.	PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS	CÓDIGO
		Revisión: 01-005 Fecha: 06/2016

Cargo: Cajera	Jefe Inmediato:
Área: Ventas	División: Operativa
MISIÓN DEL CARGO	
Administrar de manera eficiente las transacciones entre la compañía y los clientes, registrándolas y custodiándolas apropiadamente, cumpliendo con las normas y procedimientos.	

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:	INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:
Clientes locales, Clientes provinciales, Jefe de ventas, Jefe de Importaciones, bodegueros, chofer de reparto, Gerente	Nivel de Instrucción: Cursando tercer Nivel	Mínimo 2 años en área de caja
	Título Requerido: Mínimo Bachiller, deseable cursando 2do año de carreras administrativas	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		HABILIDADES
Manejo de Herramientas informáticas		Proactiva
Conocimientos básicos de contabilidad		Saber escuchar
Conocimientos de la línea automotriz		Retentiva
		Poseer empatía
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Compromiso		Productividad
Orientación al Cliente		Tolerancia a la presión
Calidad del Trabajo		Dinamismo- Energía
Adaptabilidad al cambio		Responsabilidad
Integridad		Iniciativa-Autonomía
Trabajo en equipo		Comunicación
ACTIVIDADES ESENCIALES		
Efectuar la apertura y cierre de la caja		
Elaborar vales de caja cuando sean requeridos por la administración		
Mantener un volumen de efectivo en la caja de acuerdo a las operaciones		
Realizar el cuadro de caja de los ingresos diarios		
Elaborar el informe de cuadro de caja por los ingresos diarios		
Registrar los ingresos en efectivo, cheque y tarjeta de crédito en el sistema de la compañía		

DIZAMBRO CÍA. LTDA.	PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS	CÓDIGO
		Revisión: EN-004 Fecha: 06/2018

Cargo: Chofer de reparto	Jefe Inmediato:
Área: Bodega	División: Operativa
MISIÓN DEL CARGO	
Movilizar la mercadería despachada que se le asigne para ser entregada a los clientes, precautelando el mantenimiento continuo del vehículo entregado a su responsabilidad.	

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:	INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:
Jefe de Compras, Jefe de Ventas, Jefe de Bodega, vendedores.	Nivel de Instrucción: Bachiller Título Requerido: Chofer Profesional	Mínimo 3 años como chofer de reparto o conductor profesional
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		HABILIDADES
Conocimientos de seguridad y salud ocupacional		Organizado
Conocimientos de normas de tránsitos actuales		Puntual
Conocimientos de calles y ubicaciones de la ciudad		Precavido
		Tener buena memoria
		Proactivo
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Compromiso		Productividad
Orientación al Cliente		Tolerancia a la presión
Calidad del Trabajo		Dinamismo - Energía
Adaptabilidad al cambio		Responsabilidad
Integridad		Iniciativa-Autonomía
Trabajo en equipo		Comunicación
ACTIVIDADES ESENCIALES		
Solicitar órdenes de combustible oportunamente		
Elaborar ruta de reparto diariamente		
Entregar mercadería a los sitios asignados		
Mantener un control diario de los sistemas de lubricación, enfriamiento, luces y frenos		
Entregar los documentos que envían los proveedores al área administrativa		
Otras actividades inherentes al cargo		

DIZAMBRO CÍA. LTDA.	PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS	CÓDIGO
		Revisión: IN-008 Fecha: 06/2016

Cargo: Jefe de Compras e Importaciones	Jefe Inmediato:
Área: Compras	División: Administrativa
MISIÓN DEL CARGO	
Liderar y verificar la Captación, retención y atención de los clientes con satisfacción en el corto, mediano y largo plazo con el fin de mantener y mejorar los volúmenes de venta y la participación activa en el mercado.	

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:	INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:
Vendedores, Jefe de Bodega, chofer de reparto, Jefe de Ventas, Gerente Administrativo, Gerente General, Proveedores	Nivel de Instrucción: Tercer Nivel Título Requerido: Ingeniería Comercial, Ingeniería en Gestión Empresarial y a fines	Mínimo 2 años en área de compras o logística. Mínimo 1 año como Jefe de Compras
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		HABILIDADES
Manejo de Herramientas informáticas		Facilidad de palabra
Domínio de Inglés avanzado		Saber escuchar
Conocimientos de los productos de la línea automotriz		Creativo
Conocimiento del Mercado de la línea automotriz		Tener buena memoria
Conocimientos de legislación aduanera		Poseer empatía
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Compromiso		Comunicación
Orientación al Cliente		Orientación a los resultados
Calidad del Trabajo		Liderazgo
Adaptabilidad al cambio		Pensamiento analítico
Integridad		Busqueda de Información
Trabajo en equipo		Desarrollo de Personas
ACTIVIDADES ESENCIALES		
Registrar en el sistema de la compañía las compras con su codificación y precio de costo Supervisar y registrar en el sistema la transferencia de mercadería de una bodega a otra Ajuste de inventario de acuerdo de acuerdo al reporte enviado por bodega crear ordenes de compra Ingreso de facturas por compra de inventario Registro de retenciones por compra de inventario o adquisición de servicios Planificar y registrar pedidos de importación Planificar y registrar pedidos por compras locales Gestionar trámites pertinentes a las importaciones (seguro, agente de aduana, transportación)		

DIZAMBRO CÍA. LTDA.	PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS	CÓDIGO
		Revisión: IN-004 Fecha: 06/2016

Cargo: Jefe Contable	Jefe Inmediato:
Área: Contabilidad	División: Financiera
MISIÓN DEL CARGO	
Garantizar el adecuado registro de las operaciones económicas de la empresa, liderando y coordinando la elaboración de los estados financieros y tributarios a fin de ser instrumento de juicio para la correcta toma de decisiones de la gerencia.	

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:	INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:
Jefe de Ventas, Jefe de Compras e Importaciones, Gerente Administrativo, Gerente General	Nivel de Instrucción: Tercer Nivel Título Requerido: Contador Público autorizado	Mínimo 3 años en área Contable Mínimo 1 año como Jefe Contable
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		HABILIDADES
Manejo de Herramientas informáticas		Facilidad de palabra
Conocimientos de la legislación tributaria		Proactivo
Conocimientos de NIIF		Creativo
Conocimientos de Contabilidad nivel avanzado		Tener buena memoria facilidad en cálculos
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Compromiso		Productividad
Orientación al Cliente		Tolerancia a la presión
Calidad del Trabajo		Dinamismo- Energía
Adaptabilidad al cambio		Responsabilidad
Integridad		Iniciativa-Autonomía
Trabajo en equipo		Comunicación
ACTIVIDADES ESENCIALES		
Realizar las conciliaciones bancarias Archivar los estados financieros y tributarios Ingreso en el sistema las facturas de gastos Registrar egresos en el sistema contable y de inventario Conciliar la información pertinente para la elaboración de los Estados Financieros Realizar anexos transaccionales Revisión de facturas y retenciones electrónicas Revisión de cuentas contables (mayorización)		

DIZAMBRO CÍA. LTDA.	PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS	CÓDIGO
		Revisión: EN-005 Fecha: 06/2016

Cargo: Asistente Contable	Jefe Inmediato:
Área: Contabilidad	División: Financiera
MISIÓN DEL CARGO	
Organizar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la compañía, verificando su adecuada contabilización para la correcta elaboración de los estados financieros y tributarios.	

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:	INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:
Jefe de Ventas, Jefe de Compras e Importaciones, Jefe Contable, Gerente Administrativo.	Nivel de Instrucción: Tercer Nivel Título Requerido: Mínimo Bachiller Contable, deseable cursando 4to año de Ingeniería Comercial o afines.	Mínimo 2 años en área Contable
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		HABILIDADES
Manejo de Herramientas Informáticas		Facilidad de palabra
Conocimientos de la legislación tributaria		Proactivo
Conocimientos de Contabilidad nivel intermedio		Creativo
		Tener buena memoria
		facilidad en cálculos
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Compromiso		Comunicación
Orientación al Cliente		Orientación a los resultados
Calidad del Trabajo		Liderazgo
Adaptabilidad al cambio		Pensamiento analítico
Integridad		Busqueda de Información
Trabajo en equipo		Desarrollo de Personas
ACTIVIDADES ESENCIALES		
Revisar las conciliaciones bancarias Elaborar los estados financieros y tributarios Presentar a la gerencia los estados financieros Revisar y supervisar las declaraciones de impuestos al SRI Revisar la contabilización ingresada al sistema por compras, ventas, etc. Otras actividades inherentes al cargo		

DIZAMBRO CÍA. LTDA.	PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS	CÓDIGO
		Revisión: IN-008 Fecha: 04/2016

Cargo: Jefe de Talento Humano	Jefe Inmediato:
Área: Talento Humano	División: Administrativa
MISIÓN DEL CARGO	
Ejecutar los planes y programas encaminados a asegurar el adecuado desempeño del talento humano de la compañía, aplicando técnicas modernas de gestión, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos a través de la selección, evaluación, capacitación y mantenimiento de un clima laboral idóneo.	

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:	INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:
Cliente Interno de la compañía, Jefes departamentales, Gerente Administrativo, Gerente General	Nivel de Instrucción: Tercer Nivel	Mínimo 2 años en área de talento Humano
	Título Requerido: Ingeniería Comercial, Ingeniería en Gestión Empresarial y afines	Mínimo 1 año como Jefe de Talento Humano
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		HABILIDADES
Manejo de Herramientas Informáticas		Facilidad de palabra
Conocimientos del Código del Trabajo		Saber escuchar
Conocimientos de la Legislación Laboral		Creativo
Conocimientos de procesos de Talento Humano		Tener buena memoria
		Poseer empatía
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Compromiso		Comunicación
Orientación al Cliente		Orientación a los resultados
Calidad del Trabajo		Liderazgo
Adaptabilidad al cambio		Pensamiento analítico
Integridad		Desarrollo estratégico de recursos humanos
Trabajo en equipo		Desarrollo de Personas
ACTIVIDADES ESENCIALES		
Realizar procesos de Selección cuando sea requerido		
Realizar estudios de clima laboral, a fin de conocer la satisfacción del cliente interno		
Aplicar el Plan de Gestión del desarrollo		
Aplicar las evaluaciones de desempeño a los trabajadores de la compañía		
Diseñar y ejecutar el plan de capacitación anual		
Elaborar la nómina mensual de ingresos y egresos de cada trabajador		
Registrar en el sistema de la compañía lo pertinente a las novedades de la nómina		
Revisar ausentismo, vacaciones y horas extras de los trabajadores		
Realizar cálculos de horas extras suplementarias y extraordinarias		

DIZAMBRO CÍA. LTDA.	PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS	CÓDIGO
		Revisión: 08-001 Fecha: 06/2016

Cargo: Gerente Administrativo	Jefe Inmediato:
Área: Gerencia Administrativa	División: Administrativa
MISIÓN DEL CARGO	
Dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa, priorizando el control administrativo y disciplinario del personal y coordinando las actividades de producción de la empresa.	

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:	INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:
Cliente Interno de la compañía, Jefes departamentales, Gerente General	Nivel de Instrucción: Tercer Nivel	Mínimo 4 años en área administrativa
	Título Requerido: Ingeniería Comercial, Ingeniería en Gestión Empresarial y a fines	Mínimo 2 años como Jefe Administrativo
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		HABILIDADES
Manejo de Herramientas informáticas		Facilidad de palabra
Administración de personal		Saber escuchar
Planificación y Control		Proactivo
Conocimientos del Mercado de la línea automotriz		Tener espíritu de decisión
		Poseer empatía
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Compromiso		Comunicación
Orientación al Cliente		Orientación a los resultados
Calidad del Trabajo		Liderazgo
Adaptabilidad al cambio		Pensamiento conceptual
Integridad		Conciencia Organizacional
Trabajo en equipo		Desarrollo de Personas
ACTIVIDADES ESENCIALES		
Vigilar el cumplimiento de los procesos establecidos		
Control y custodia de las órdenes de gasolina para los vehículos de la compañía		
Supervisión del despacho oportuno y veraz		
Atender los casos pertinentes a devoluciones o solicitudes de descuentos		
supervisión y control de los cuadros de caja y registros de ingresos		
Otras actividades inherentes a su cargo		

DIZAMBRO CÍA. LTDA.	PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS	CÓDIGO
		Revisión: 05-002 Fecha: 06/2016

Cargo: Gerente General	Jefe Inmediato:
Área: Gerencia	División: Gerencia
MISIÓN DEL CARGO	
Dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa, priorizando el control administrativo y disciplinario del personal y coordinando las actividades de producción de la empresa.	

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL CARGO		
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:	INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA:	EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:
Cliente interno de la compañía, Jefes departamentales, Gerente Administrativo, Proveedores, Organismos públicos y privados	Nivel de Instrucción: Tercer Nivel Título Requerido: Ingeniería Comercial, Ingeniería en Gestión Empresarial y a fines	Mínimo 5 años en área administrativa Mínimo 3 años como Jefe Administrativo
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		HABILIDADES
Manejo de Herramientas informáticas		Facilidad de palabra
Administración de personal		Saber escuchar
Planificación y Control		Proactivo
Conocimientos del Mercado de la línea automotriz		Tener espíritu de decisión
		Poseer empatía
COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO		
COMPETENCIAS GENERALES		COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Compromiso		Dirección de Equipos de Trabajo
Orientación al Cliente		Orientación a los resultados
Calidad del Trabajo		Liderazgo (II)
Adaptabilidad al cambio		Pensamiento estratégico
Integridad		Manejo de relaciones de negocio
Trabajo en equipo		Pensamiento conceptual
		Conciencia Organizacional
ACTIVIDADES ESENCIALES		
Ejercer la representación legal de la empresa		
Realizar la administración global de la empresa a fin de lograr el mejoramiento organizacional, técnico y financiero.		
Coordinar y controlar el cumplimiento del plan estratégico		
Velar por el cumplimiento de las normas, procedimientos, instructivos y reglamentos de la compañía		
Participar en reuniones con el Directorio, cámaras, Asociaciones y organismos públicos y privados		
Controlar los niveles de cartera e inventario		
Visitar a clientes claves del mercado		
Definir las políticas de ventas y distribución		
Otras actividades inherentes a su cargo		

Anexo No. 7 Diccionario de Competencias

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIA	DEFINICIÓN
GENERALES	
1. Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones, comprometiéndose por completo con el logro de objetivos comunes.
2. Orientación al Cliente	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades; esforzándose por conocer y resolver sus problemas.
3. Calidad del Trabajo	Implica poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Compartir el conocimiento profesional y la expertise.
4. Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.
5. Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos
6. Trabajo en Equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.
NIVEL DE ENTRADA	
1. Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

2. Productividad	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.
3. Tolerancia a la presión	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
4. Iniciativa - Autonomía	Implica rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Implica también la capacidad de proponer mejoras sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
5. Dinamismo - Energía	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
6. Capacidad para aprender	Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación.
NIVEL INTERMEDIO	
1. Orientación a los resultados	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia en la atención a las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Sobrepasar los estándares.
2. Comunicación	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. Es la capacidad de escuchar y comprender a otra persona. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

3. Innovación	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.
4. Pensamiento analítico (II)	Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales.
5. Búsqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto.
6. Desarrollo de las personas	Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización.
7. Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.
NIVEL GERENCIAL	
1. Liderazgo (II)	Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como desde una informal de autoridad.
2. Dirección de Equipos de Trabajo	Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.
3. Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio.
4. Orientación a los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

5. Manejo de relaciones de negocios	Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.
6. Desarrollo estratégico de recursos humanos	Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.
7. Capacidad de Entender a los demás	Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.
8. Conciencia Organizacional	Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc.
9. Pensamiento conceptual	Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja.

Fuente: MARTHA ALLES DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS - GESTIÓN POR COMPETENCIAS: EL DICCIONARIO
Editorial Granica, 2002 Buenos Aires. Argentina.

Anexo No. 8 Test de Personalidad 16 PF (Raymond B. Cattell - 1993:2011)

CUESTIONARIO		
Nombre:		
Edad:		
Sexo:		
Telefono		
<p>A Continuación encontrará una serie de situaciones que nos permitirá conocer sus actitudes e intereses. En general no existen respuestas correctas o incorrectas, porque cada persona tiene actitudes e interés diferentes. Lea cada una de las situaciones y las posibles respuestas que usted daría, así le será fácil decidirse.</p>		
	<i>Veamos un ejemplo :</i>	
<i>Ej:</i>	<i>Me gustaría presenciar una competición deportiva</i>	
	<i>A. Si B. No estoy seguro C. No</i>	<i>A</i>
<i>Ahora Usted :</i>		
<i>Ej:</i>	<i>Prefiero las personas:</i>	
	<i>A. Reservadas B. Término Medio C. Que hacen amigos fácilmente</i>	<i>A</i>
<i>1</i>	<i>He comprendido bien las instrucciones para contestar al cuestionario:</i>	
	<i>A. Si B. No estoy seguro C. No</i>	<i>A</i>
<i>2</i>	<i>Estoy dispuesto a contestar todas las cuestiones con sinceridad:</i>	
	<i>A. Si B. No estoy seguro C. No</i>	<i>A</i>
<i>3</i>	<i>¿Cuáles de las siguientes palabras es diferente de las otras dos?:</i>	
	<i>A. Algo B. Nada C. Mucho</i>	<i>B</i>
<i>4</i>	<i>Poseo suficiente energía para enfrentarme a todos mis problemas:</i>	
	<i>A. Siempre B. Frecuentemente C. Raras veces</i>	<i>A</i>

5	<i>Evito criticar a la gente y sus ideas:</i>	
	A. Sí B. Algunas veces C. No	A
6	<i>Hago agudas y sarcásticas observaciones a la gente sí creo que las merece:</i>	
	A. Generalmente B. Algunas veces C. Nunca	C
7	<i>Me gusta más la música semiclásica que las canciones populares:</i>	
	A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso	A
8	<i>Si veo peleándose a los niños de mis vecinos:</i>	
	A. Les dejo solucionar sus problemas B. No estoy seguro C. Razono con ellos la solución	C
9	<i>En situaciones sociales:</i>	
	A. Fácilmente soy de los que toma la iniciativa B. Intervengo algunas veces C. Prefiero quedarme tranquilo a distancia	A
10	<i>Sería más interesante ser:</i>	
	A. Ingeniero de la construcción B. No estoy seguro entre los dos C. Escritor de teatro	B
11	<i>Generalmente puedo tolerar a la gente presuntuosa, aunque fanfarronee o piense demasiado bien de ella misma:</i>	
	A. Sí B. Término medio C. No	B
12	<i>Cuando una persona no es honrada, casi siempre se le puede notar en la cara:</i>	
	A. Verdadero B. Término medio C. Falso	C
13	<i>Aceptaría mejor el riesgo de un trabajo donde pudiera tener ganancias mayores, aunque eventuales, que otro con sueldo pequeño, pero seguro:</i>	
	A. Si B. No estoy seguro C. No	A
14	<i>De vez en cuando siento un vago temor o un repentino pánico, sin poder comprender las razones:</i>	
	A. Sí B. Término medio C. No	B
15	<i>Cuando me critican duramente por algo que no he hecho:</i>	
	A. No me siento culpable B. Término medio C. Todavía me siento un poco culpable	A
16	<i>Casi todo se puede comprar con dinero:</i>	
	A. Si B. No estoy seguro C. No	C

17	<i>La mayoría de las personas serían más felices si convivieran más con la gente de su nivel e hicieran las cosas como los temas:</i>	
	A. Sí B. Término medio C. No	B
18	<i>En ocasiones, mirándome en un espejo, me entran dudas sobre lo que es mi derecha o izquierda</i>	
	A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso	C
19	<i>Cuando algo realmente me pone furioso, suelo calmarme muy pronto:</i>	
	A. Sí B. Término medio C. No	C
20	<i>Preferiría tener una casa:</i>	
	A. En un barrio con vida social B. Término medio C. Aislada en el bosque	B
21	<i>Con el mismo horario y sueldo, sería más interesante ser:</i>	
	<i>El cocinero de un buen restaurante B. No estoy seguro entre ambos C. El que sirve las mesas en el restaurante</i>	A
22	<i>"Cansado" es a "trabajar" como "orgulloso" es a:</i>	
	A. Sonreír B. Tener éxito C. Ser feliz	B
23	<i>Me pongo algo nervioso ante animales salvajes, incluso cuando están encerrados en fuertes jaulas:</i>	
	A. Si B. No estoy seguro C. No	C
24	<i>Una ley anticuada debería cambiarse:</i>	
	<i>Sólo después de muchas discusiones B. Término medio C. Inmediatamente</i>	C
25	<i>La mayor parte de las personas me consideran un interlocutor agradable:</i>	
	A. Si B. No estoy seguro C. No	A
26	<i>Me gusta salir a divertirme o ir a un espectáculo:</i>	
	A. Más de una vez por semana (más de lo corriente) B. Alrededor de una vez por semana (lo corriente) C. Menos de una vez por semana (menos de lo corriente)	B
27	<i>Cuando veo gente desaliñada y sucia:</i>	
	A. Lo acepto simplemente B. Término medio C. Me disgusta y me fastidia	B

28	<i>Estando en un grupo social me siento un poco turbado si de pronto paso a ser el foco de atención:</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	C
29	<i>Cuando voy por la calle prefiero detenerme antes a ver a un artista pintando que a escuchar a la gente discutir:</i>	
	<i>A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso</i>	A
30	<i>Cuando me ponen al frente de algo, insisto en que se sigan mis instrucciones; en caso contrario, renuncio:</i>	
	<i>A. Si B. Algunas veces C. No</i>	B
31	<i>Sería mejor que las vacaciones fueran más largas y obligatorias Para todas las personas:</i>	
	<i>De acuerdo B. No estoy seguro C. En desacuerdo</i>	B
32	<i>Hablo acerca de mis sentimientos:</i>	
	<i>Sólo si es necesario B. Término medio C. fácilmente siempre que tengo ocasión</i>	A
33	<i>Me siento muy abatido cuando la gente me critica en un grupo:</i>	
	<i>A. Verdadero B. Término medio C. Falso</i>	B
34	<i>Si mi jefe (profesor) me llama a su despacho:</i>	
	<i>A. Aprovecho la ocasión para pedirle algo que deseo B. Término medio C. Temo haber hecho algo malo</i>	A
35	<i>Mis decisiones se apoyan más en:</i>	
	<i>A. El corazón B. Los sentimientos y la razón por igual C. La cabeza</i>	C
36	<i>En mi adolescencia pertenecía a equipos deportivos:</i>	
	<i>A. Algunas veces B. A menudo C. La mayoría de las veces</i>	A
37	<i>Cuando hablo con alguien, me gusta:</i>	
	<i>A. Decir las cosas tal cual como se me ocurren B. Término medio C. Organizar antes mis ideas</i>	C
38	<i>A veces me pongo en estado de tensión y agitación cuando pienso en los sucesos del día.</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	A

39	<i>He sido elegido para hacer algo:</i>	
	<i>A. Sólo en pocas ocasiones B. Varias veces C. Muchas veces</i>	B
40	<i>¿Cuál de las siguientes cosas es diferente de las otras dos?:</i>	
	<i>A. Vela B. Luna C. Luz eléctrica</i>	B
41	<i>Sorpresas es a “extraño” como “miedo” es a:</i>	
	<i>A. Valeroso B. Ansioso C. Terrible</i>	C
42	<i>A veces no puedo dormir porque tengo una idea que me da vueltas en la cabeza:</i>	
	<i>A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso</i>	A
43	<i>Me siento desasosegado cuando trabajo en un proyecto que requiere una acción rápida que afecta a los demás:</i>	
	<i>A. Verdadero B. Término medio C. Falso</i>	B
44	<i>Indudablemente tengo menos amigos que la mayoría de las personas:</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	C
45	<i>Aborrecería tener que estar en un lugar donde hubiera poca gente con quien hablar</i>	
	<i>A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso</i>	A
46	<i>Creo que es mas importantes mucha libertad que buena educación y respeto a la ley:</i>	
	<i>A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso</i>	C
47	<i>Siempre me alegra formar parte de un grupo grande, como una reunión, un baile o una asamblea s</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	A
48	<i>En mi época de estudiante me gustaba (me gusta):</i>	
	<i>A. La música B. No estoy seguro C. La actividad de tipo manual</i>	A
49	<i>Si alguien se enfada conmigo:</i>	
	<i>A. Intento calmarle B. No estoy seguro C. Me irrito con él</i>	A
50	<i>Para los padres es más importante:</i>	
	<i>A. Ayudar a sus hijos a desarrollarse afectivamente B. Término medio C. Enseñarles a controlar sus emociones</i>	A

51	<i>Siento de vez en cuando las necesidad de ocuparme en una actividad física enérgica:</i>	
	A. Sí B. Término medio C. No	A
52	<i>Hay veces en que no me siento con humor para ver a alguien:</i>	
	Muy raramente B. Término medio C. Muy a menudo	C
53	<i>A veces los demás me advierten que yo muestro mi excitación demasiado claramente en la voz y en los modales:</i>	
	A. Sí B. Término medio C. No	A
54	<i>Lo que el mundo necesita es:</i>	
	A. Ciudadanos más sensatos y constantes B. No estoy seguro C. Más "idealistas" con proyectos para un mundo mejor	A
55	<i>Preferiría tener un negocio propio, no compartido con otra persona:</i>	
	A. Si B. No estoy seguro C. No	A
56	<i>Tengo mi habitación organizada de un modo inteligente y estético, con las cosas colocadas casi siempre en lugares conocidos:</i>	
	A. Sí B. Término medio C. No	A
57	<i>En ocasiones dudo si la gente con quien estoy hablando se interesa realmente por lo que digo:</i>	
	A. Sí B. Término medio C. No	C
58	<i>Si tuviera que escoger, preferiría ser:</i>	
	A. Guarda forestal B. No estoy seguro C. Profesor de Enseñanza media	B
59	<i>¿Cuál de las siguientes fracciones es diferente de las otras dos?:</i>	
	A. 3/7 B. 3/9 C. 3/11	B
60	<i>"Tamaño". es a "longitud" como "delito" es a:</i>	
	A. Prisión B. Castigo C. Robo	A
61	<i>En mi vida personal consigo casi siempre todos mis propósitos:</i>	
	A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso	B
62	<i>Tengo algunas características en las que me siento claramente superior a la mayor parte de la gente:</i>	
	A. Si B. No estoy seguro C. No	A

63	<i>Solo asisto a actos sociales cuando estoy obligado, y me mantengo aparte en las demás ocasiones:</i>	
	<i>A. Sí B. No estoy seguro C. No</i>	C
64	<i>Es mejor ser cauto y esperar poco que optimista y esperar siempre el éxito:</i>	
	<i>A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso</i>	A
65	<i>Algunas veces la gente dice que soy descuidado, aunque</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	C
66	<i>Suelo permanecer callado delante de personas mayores (con mucha más experiencia, edad o jerarquía):</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	B
67	<i>Tengo un buen sentido de la orientación (sitúo fácilmente los puntos cardinales), cuando me encuentro en un lugar desconocido:</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	A
68	<i>Cuando leo en una revista un artículo tendencioso o injusto, me inclino más a olvidarlo que a replicar o .devolver el golpe:</i>	
	<i>A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso</i>	C
69	<i>En tareas de grupo, preferiría:</i>	
	<i>Intentar mejorar los preparativos B. Término medio C. Llevar las actas o registros y procurar que se cumplan las normas</i>	C
70	<i>Me gustaría más andar con personas corteses que con individuos rebeldes y toscos:</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	A
71	<i>Si mis conocidos me tratan mal o muestran que yo les disgusto:</i>	
	<i>A. No me importa nada B. Término medio C. Me siento abatido</i>	C
72	<i>Siempre estoy alerta ante los intentos de propaganda en las cosas que leo:</i>	
	<i>A. Sí B. No estoy seguro C. No</i>	A
73	<i>Me gustaría más gozar de la vida tranquilamente y a mi modo que ser admirado por mis resultados:</i>	
	<i>A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso</i>	C
74	<i>Para estar informado, prefiero:</i>	
	<i>Discutir los acontecimientos con la gente B. Término medio C. Apoyarme en las informaciones periodísticas de actualidad</i>	C

75	<i>Me encuentro formando (maduro) para la mayor parte de las cosas:</i>	
	A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso	B
76	<i>Me encuentro más abatido que ayudado por el tipo de crítica que la gente suele hacer:</i>	
	A. A menudo B. Ocasionalmente C. Nunca	A
77	<i>En las fiestas de cumpleaños:</i>	
	A. Me gusta hacer regalos personales B. No estoy seguro C. Pienso que comprar regalos en un poco latoso	A
78	<i>AB es a "dc" como "SR" es:</i>	
	A. qp B.pq C.tu	B
79	<i>"Mejor" es a "pésimo" como "menor". es a:</i>	
	A. Mayor B. Optimo C. Máximo	C
80	<i>Mis amigos me han fallado:</i>	
	Muy rara vez B. Ocasionalmente C. Muchas veces	B
81	<i>Cuando me siento abatido hago grandes esfuerzos por ocultar mis sentimientos a los demás:</i>	
	A. Verdadero B. Término medio C. Falso	A
82	<i>Gasto gran parte de mi tiempo libre hablando con los amigos sobre situaciones sociales agradables vividas en el pasado:</i>	
	A. Sí B. Término medio C. No	C
83	<i>Pensando en las dificultades de mi trabajo:</i>	
	A. Intento organizarme antes de que aparezcan B. Término medio C. Doy por supuesto que puedo dominarlas cuando vengan	A
84	<i>Me cuesta bastante hablar o dirigir la palabra a un grupo numeroso:</i>	
	A. Sí B. Término medio C. No	C
85	<i>He experimentado en varias situaciones sociales el llamado nerviosismo del orador:</i>	
	A. Muy frecuentemente B. Ocasionalmente C. Casi nunca	B
86	<i>Prefiero leer:</i>	
	A. Una narración realista de contiendas militares o políticas B. No estoy seguro C. Una novela imaginativa y delicada	A

87	<i>Cuando la gente autoritaria trata de dominarme, hago justamente lo contrario de lo que quiere:</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	B
88	<i>Suelo olvidar muchas cosas triviales y sin importancia, tales como los nombres de las calles y tiendas de la ciudad:</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	C
89	<i>Me gusta la profesión de veterinario, ocupado con las enfermedades y curación de los animales:</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	B
90	<i>Me resulta embarazoso que me dediquen elogios o cumplidos:</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	A
91	<i>Siendo adolescente, cuando mi opinión era distinta de la de mis padres, normalmente:</i>	
	<i>A. Mantenía mi opinión B. Término medio C. Aceptaba su autoridad</i>	C
92	<i>Me gusta tomar parte activa en las tareas sociales, trabajos de comité, etc.:</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	A
93	<i>A1 llevar a cabo una tarea, no estoy satisfecho hasta que se ha considerado con toda atención el menor detalle:</i>	
	<i>A. Verdadero B. Término medio C. Falso</i>	A
94	<i>Tengo ocasiones en que me es difícil alejar un sentimiento de compasión hacia mí mismo:</i>	
	<i>A. A menudo B. Algunas veces C. Nunca</i>	A
95	<i>Siempre soy capaz de controlar perfectamente la expresión de mis sentimientos:</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	C
96	<i>Ante un nuevo invento utilitario, me gustaría:</i>	
	<i>A. Trabajar sobre él en el laboratorio B. No estoy seguro C. Venderlo a la gente</i>	C
97	<i>97. La siguiente serie de letras XOOOXXOOOXXX continua con el grupo:</i>	
	<i>A.OXXX B. OOXX C. XOOO</i>	B
98	<i>Algunas personas parecen ignorarme o evitarme, aunque no sé por qué:</i>	

	<i>A. Verdadero</i>	<i>B. No estoy seguro</i>	<i>C. Falso</i>	C
99	<i>La gente me trata menos razonablemente de lo que merecen mis buenas intenciones:</i>			
	<i>A. A menudo</i>	<i>B. Ocasionalmente</i>	<i>C. Nunca</i>	B
100	<i>Aunque no sea en un grupo mixto de mujeres y hombres, me disgusta que se use un lenguaje obsceno:</i>			
	<i>A. Sí</i>	<i>B. Término medio</i>	<i>C. No</i>	A
101	<i>Me gusta hacer cosas atrevidas y temerarias solo por el placer de divertirme:</i>			
	<i>A. Sí</i>	<i>B. Término medio</i>	<i>C. No</i>	A
102	<i>Me resulta molesta la vista de una habitación muy sucia:</i>			
	<i>A. Sí</i>	<i>B. Término medio</i>	<i>C. No</i>	A
103	<i>Cuando estoy en un grupo pequeño, me agrada quedarme en un segundo término y dejar que otros lleven el peso de la conversación:</i>			
	<i>A. Sí</i>	<i>B. Término medio</i>	<i>C. No</i>	B
104	<i>Me resulta fácil mezclarme con la gente en una reunión social:</i>			
	<i>A. Verdadero</i>	<i>B. No estoy seguro</i>	<i>C. Falso</i>	A
105	<i>Sería más interesante ser:</i>			
	<i>A. Orientador vocacional para ayudar a los Jóvenes en la búsqueda de su profesión. B. No estoy seguro C. Directivo de una empresa industrial</i>			C
106	<i>Por regla general, mis jefes y mi familia me encuentran defectos solo cuando realmente existen:</i>			
	<i>A. Verdadero</i>	<i>B. Término medio</i>	<i>C. Falso</i>	A
107	<i>Me disgusta el modo con que algunas personas se fijan en otras en la calle o en las tiendas:</i>			
	<i>A. Sí</i>	<i>B. Término medio</i>	<i>C. No</i>	B
108	<i>Como los alimentos con gusto y placer, aunque no siempre tan cuidadosa y educadamente como otras personas:</i>			
	<i>A. Verdadero</i>	<i>B. No estoy seguro</i>	<i>C. Falso</i>	C
109	<i>Temo algún castigo incluso cuando no he hecho nada malo:</i>			
	<i>A. A menudo</i>	<i>B. Ocasionalmente</i>	<i>C. Nunca</i>	C

110	<i>Me gustarla más tener un trabajo con:</i>	
	<i>Un determinado sueldo fijo B. Término medio C. Un sueldo más alto pero siempre que demuestre a los demás que lo merezco</i>	C
111	<i>Me molesta que la gente piense que mi comportamiento es demasiado raro o fuera de lo corriente:</i>	
	<i>A. Mucho B. Algo C. Nada en lo absoluto</i>	B
112	<i>A veces dejo que sentimientos de envidia o celos influyan en mis acciones:</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	C
113	<i>En ocasiones, contrariedades muy pequeñas me irritan mucho:</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	B
114	<i>Siempre duermo bien, nunca hablo en sueños ni me levanto sonámbulo:</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	B
115	<i>Me resultaría más interesante trabajar en una empresa:</i>	
	<i>A. Atendiendo a los clientes B. Término medio C. Llevando las cuentas o los archivos</i>	B
116	<i>“Azada” es a “cavar” como “cuchillo” es a:</i>	
	<i>A. Cortar B. Afilar C. Picar</i>	A
117	<i>Cuando la gente no es razonable, yo normalmente:</i>	
	<i>A. Me quedo tan tranquilo B. Término medio C. La menosprecio</i>	B
118	<i>Si los demás hablan en voz alta cuando estoy escuchando música:</i>	
	<i>A. Puedo concentrarme en ella sin que me molesten B. Término medio C. Eso me impide disfrutar de ella y me incomoda</i>	C
119	<i>Creo que se me describe mejor como:</i>	
	<i>A. Comedido y reposado B. Término medio C. Enérgico</i>	C
120	<i>Preferiría vestirme con sencillez y corrección que con un estilo personal y llamativo:</i>	
	<i>A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso</i>	A
121	<i>Me niego a admitir sugerencias bien intencionadas de los demás. aunque so que no debería hacerlo:</i>	
	<i>A. Algunas veces B. Casi nunca C. Nunca</i>	B

122	<i>Cuando es necesario que alguien emplee un poco de diplomacia y persuasión para conseguir que la gente actúe, generalmente solo me lo encargan a mí :</i>	
	A. Sí B. Término medio C. No	B
123	<i>Me considero a mí mismo como una persona muy abierta y sociable:</i>	
	A. Sí B. Término medio C. No	B
124	<i>Me gusta la música:</i>	
	A. Ligera, movida y animada B. Término medio C. Emotiva y sentimental	C
125	<i>Si estoy completamente seguro de que una persona es injusta o se comporta egoístamente, se lo digo, incluso si esto me causa problemas:</i>	
	A. Sí B. Término medio C. No	A
126	<i>En un viaje largo, preferiría:</i>	
	A. Leer algo profundo pero interesante B. No estoy seguro C. Pasar el tiempo charlando sobre cualquier cosa con un compañero de viaje	C
127	<i>En una situación que puede llegar a ser peligrosa, creo que es mejor alborotar o hablar alto, aun cuando se pierdan la calma y la cortesía:</i>	
	A. Sí B. Término medio C. No	C
128	<i>Es muy exagerada la idea de que la enfermedad proviene tanto de causas mentales como físicas:</i>	
	A. Sí B. Término medio C. No	C
129	<i>En cualquier gran ceremonia oficial debería mantenerse la pompa y el esplendor:</i>	
	A. Sí B. Término medio C. No	C
130	<i>Cuando hay que hacer algo, me gustaría más trabajar:</i>	
	A. En equipo B. No estoy seguro C. Yo sólo	A
131	<i>Creo firmemente que tal vez el jefe no tenga siempre la razón, pero siempre tiene la razón por ser el jefe:</i>	
	A. Sí B. No estoy seguro C. No	C
132	<i>Suelo enfadarme con las personas demasiado pronto:</i>	
	A. Sí B. Término medio C. No	B
133	<i>Siempre puedo cambiar viejos hábitos sin dificultad y sin volver a ellos:</i>	
	A. Sí B. Término medio C. No	A

134	<i>Si el sueldo fuera el mismo, prefería ser</i>	
	<i>A. Abogado B. No estoy seguro entre ambos C. Navegante o piloto</i>	C
135	<i>Llama es a "calor" como "rosa" es a:</i>	
	<i>A. Espina B. Pétalo C. Aroma</i>	C
136	<i>Cuando se acerca el momento de algo que he planeado y he esperado, en ocasiones pierdo la ilusión por ello:</i>	
	<i>A. Verdadero B. Término medio C. Falso</i>	C
137	<i>Puedo trabajar cuidadosamente en la mayor parte de las cosas sin que me molesten las personas que hacen mucho ruido a mi alrededor:</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	C
138	<i>En ocasiones hablo a desconocidos sobre cosas que considero importantes, aunque no me pregunten sobre ellas:</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	C
139	<i>Me atrae más pasar una tarde ocupado en una tarea tranquila a la que tenga afición que estar en una reunión animada:</i>	
	<i>A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso</i>	A
140	<i>Cuando debo decidir algo, tengo siempre presentes las reglas básicas de lo justo y lo injusto:</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	A
141	<i>En el trato social:</i>	
	<i>A. Muestro mis emociones tal como las siento B. Término medio C. Guardo mis emociones para mis adentros</i>	B
142	<i>Admiro más la belleza de un poema que la de un arma de fuego bien construida:</i>	
	<i>A. Si B. No estoy seguro C. No</i>	A
143	<i>A veces digo en broma disparates, solo para sorprender a la gente y ver que responden:</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	A
144	<i>Me gustaría ser un periodista que escribiera sobre teatro, conciertos, ópera, etc.:</i>	
	<i>A. Si B. No estoy seguro C. No</i>	C

145	<i>Nunca siento la necesidad de garabatear, dibujar o moverme cuando estoy sentado en una reunión:</i>		
	<i>A. Verdadero</i>	<i>B. No estoy seguro</i>	<i>C. Falso</i>
			C
146	<i>Si alguien me dice algo que yo sé que no es cierto, suelo pensar:</i>		
	<i>A. " Es un mentiroso"</i>	<i>B. "Término medio</i>	<i>C. "Evidentemente no está bien Informado"</i>
			C
147	<i>La gente me considera con justicia una persona activa pero con éxito sólo mediano:</i>		
	<i>A. Si</i>	<i>B. No estoy seguro</i>	<i>C. No</i>
			B
148	<i>Si se suscitara una controversia violenta entre otros miembros de un grupo de discusión:</i>		
	<i>A. Me gustaría ver quién es el "ganador"</i>	<i>B. Término medio</i>	<i>C. Desearía que se suavizara de nuevo la situación</i>
			C
149	<i>Me gusta planear mis cosas solo, sin interrupciones y sugerencias de otros:</i>		
	<i>A. Sí</i>	<i>B. Término medio</i>	<i>C. No</i>
			A
150	<i>Me gusta seguir más propios caminos, en vez de actuar seguir normas establecidas:</i>		
	<i>A. Verdadero</i>	<i>B. No estoy seguro</i>	<i>C. Falso</i>
			B
151	<i>Me pongo nervioso (tenso) cuando pienso en todas las cosas que tengo que hacer:</i>		
	<i>A. Si</i>	<i>B. Algunas veces</i>	<i>C. No</i>
			C
152	<i>No me perturba que la gente me haga alguna sugerencia cuando estoy jugando:</i>		
	<i>A. Verdadero</i>	<i>B. No estoy seguro</i>	<i>C. Falso</i>
			A
153	<i>Me parece más interesante ser:</i>		
	<i>A. Artista</i>	<i>B. No estoy seguro</i>	<i>C. Secretario de un club social</i>
			A
154	<i>¿Cuál de las siguientes palabras es diferente de las otras dos?</i>		
	<i>A. Ancho</i>	<i>B. ZigZag</i>	<i>C. Recto</i>
			A
155	<i>He tenido sueños tan intensos que no me han dejado dormir bien:</i>		
	<i>A. A menudo</i>	<i>B. Ocasionalmente</i>	<i>C. Prácticamente nunca</i>
			B
156	<i>Aunque tenga pocas posibilidades de éxito, creo que todavía me merece la pena correr el riesgo:</i>		
	<i>A. Sí</i>	<i>B. Término medio</i>	<i>C. No</i>
			A

157	<i>Cuando yo sé muy bien lo que el grupo tiene que hacer, me gusta ser el único en dar las órdenes:</i>	
	A. Sí B. Término medio C. No	B
158	<i>Me consideran una persona muy entusiasta</i>	
	A. Sí B. Término medio C. No	A
159	<i>Soy una persona bastante estricta, e insisto siempre en hacer las cosas tan correctamente como sea posible</i>	
	A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso	A
160	<i>Me disgusta un poco que la gente me esté mirando cuando trabajo:</i>	
	A. Sí B. Término medio C. No	B
161	<i>Como no siempre es posible conseguir las cosas utilizando gradualmente métodos razonables, a veces es necesario emplear la fuerza:</i>	
	A. Verdadero B. No estoy seguro C. Falso	A
162	<i>Si se pasa por alto una buena observación mía:</i>	
	A. La dejo pasar B. Término medio C. Doy a la gente la oportunidad de volver a escucharla	C
163	<i>Me gustaría hacer el trabajo de un oficial encargado de los casos de delincuentes bajo fianza:</i>	
	A. Sí B. Término medio C. No	C
164	<i>Hay que ser prudente antes de mezclarse con cualquier desconocido, puesto que hay peligros de infección y de otro tipo</i>	
	A. Sí B. No estoy seguro C. No	B
165	<i>En un viaje al extranjero, preferiría ir en un grupo organizado, con un experto, que planear yo mismo los lugares que deseo visitar:</i>	
	A. Sí B. No estoy seguro C. No	A
166	<i>Si la gente se aprovecha de mi amistad, no me quedo resentido y lo olvido pronto:</i>	
	A. Verdadero B. Término medio C. Falso	C
167	<i>Creo que la sociedad debería aceptar nuevas costumbres, de acuerdo con la razón, y olvidar los viejos usos y tradiciones:</i>	
	A. Sí B. Término medio C. No	A

168	<i>Aprendo mejor:</i>	
	<i>A. Leyendo un libro B. Término medio C. Participando en un grupo de discusión</i>	A
169	<i>Me gusta esperar a estar seguro de que lo que voy a decir es lo correcto, antes de exponer mis ideas:</i>	
	<i>A. Siempre B. Generalmente C. Sólo si es posible</i>	A
170	<i>Algunas veces me "sacan de quicio" de un modo insoportable pequeñas cosas, aunque reconozco que son triviales</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	B
171	<i>No suelo decir, sin pensarlas, cosas que luego lamento mucho:</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	A
172	<i>Si se me pidieran colaborar en una campaña caritativa:</i>	
	<i>A. Aceptaría B. No estoy seguro C. Diría cortésmente que estoy muy ocupado</i>	A
173	<i>Pronto es a "nunca" como "cerca" es a:</i>	
	<i>A. En ningún sitio B. Lejos C. En otro sitio</i>	B
174	<i>Si cometo una falta social desagradable, puedo olvidarla pronto:</i>	
	<i>A. Sí B. No estoy seguro C. No</i>	C
175	<i>Se me considera un "hombre de ideas" que casi siempre puede apuntar alguna solución a un problema:</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	A
176	<i>Creo que se me da mejor mostrar:</i>	
	<i>A. Aplomo en las pugnas y discusiones de una reunión B. No estoy seguro C. Tolerancia con los deseos de los demás</i>	A
177	<i>Me gusta un trabajo que presente cambios, variedad y viajes, aunque implique algún peligro:</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	A
178	<i>Me gusta un trabajo que requiera dotes de atención y exactitud:</i>	
	<i>A. Sí B. Término medio C. No</i>	A
179	<i>Soy de ese tipo de personas con tanta energía que siempre están ocupadas:</i>	
	<i>A. Sí B. No estoy seguro C. No</i>	A

180	<i>En mi época de estudiante prefería (prefiero):</i>	
	A. Lengua o Literatura Aritmética	B. No estoy seguro
		C. Matemáticas o
		B
181	<i>Algunas veces me ha turbado el que la gente diga a mi espalda cosas desagradables de mi sin fundamento:</i>	
	A. Sí	B. No estoy seguro
		C. No
		A
182	<i>Hablar con personas corrientes, convencionales y rutinarias:</i>	
	A. Es a menudo muy interesante e Instructivo	B. Término medio
	Me fastidia porque no hay profundidad o se trata de chismes y cosas sin importancia	C.
		C
183	<i>Algunas cosas me irritan tanto que creo que entonces lo mejor es no hablar:</i>	
	A. Sí	B. Término medio
		C. No
		C
184	<i>En la formación del niño, es más importante:</i>	
	A. Darle bastante afecto	B. Término medio
	aprenda hábitos y actitudes deseables	C. Procurar que
		C
185	<i>Los demás me consideran una persona firme e imperturbable, impasible ante los vaivenes de las circunstancias:</i>	
	A. Sí	B. Término medio
		C. No
		A
186	<i>Creo que en el mundo actual es más importante resolver:</i>	
	A. El problema de la intención moral	B. No estoy seguro
		C. Los problemas político
		A
187	<i>Creo que no me he saltado ninguna cuestión y he contestado a todas de modo apropiado:</i>	
	A. Sí	B. No estoy seguro
		C. No
		A

Anexo No. 9 Documento de respaldo de la etapa de inducción

DIZAMBRO CÍA. LTDA.	CERTIFICADO DE INDUCCIÓN	CÓDIGO
		Revisión: IN-001 Fecha: 06/2016

Cargo:	Jefe Inmediato:
Área:	Fecha:
TEMAS SOCIALIZADOS	
1. Información general de la empresa 2. Políticas y objetivos de calidad 3. Reglamento Interno de Trabajo 4. Organigrama 5. Sistema Integrado de gestión de talento humano 6. Riesgos laborales 7. Plan de emergencia 8. Normas básicas de higiene y presentación personal 9. Uso del uniforme de trabajo 10. Manual de funciones de mi puesto de trabajo 11. Objetivos de mi puesto de trabajo 12. Procedimientos y formatos del área de Talento Humano 13. Misión, Visión y valores de la empresa	
COMPROMISO DEL TRABAJADOR	
Me comprometo a cumplir con las labores encomendadas y para las cuales fui contratado, a guardar lealtad con la empresa, a mantener una actitud positiva y de servicio, y a cumplir y respetar todas las políticas difundidas en el curso de inducción.	
Firma:	_____
Nombre:	_____
C.I.:	
RESPONSABLE DE LA INDUCCIÓN	
Firma: _____	Cargo:

Anexo No. 10 Encuesta de satisfacción para el proceso de capacitación interna

DIZAMBRO CÍA. LTDA.	EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN INTERNA	CÓDIGO
		Revisión: EVAL-CAP-001 Fecha: 06/2016

A continuación encontrará una serie de preguntas con el fin de conocer su opinión respecto a la capacitación recibida. Sus respuestas contribuirán a la mejora continua de los cursos de capacitación internos de la compañía.

FECHA:
**NOMBRE DEL
CURSO:**

NIVEL: Directivo Intermedio Operativo

Señale la casilla correspondiente a su respuesta

I. EL CURSO	SI	NO
1. ¿El contenido del curso se ajustó a los objetivos del mismo?		
2. ¿La duración del curso fue suficiente?		
3. ¿El contenido del curso satisficó sus necesidades de capacitación?		
4. ¿El nivel de profundidad del curso fue adecuado?		
5. ¿El curso facilita su desempeño en el puesto de trabajo?		
6. ¿El curso le aportó conocimientos nuevos?		
II. EL CAPACITADOR	SI	NO
1. ¿Explicó claramente el objetivo del curso?		
2. ¿Demostró tener conocimiento del tema?		
3. ¿Estimuló la participación activa de los participantes?		
4. ¿Demostró capacidad para resolver preguntas?		
5. ¿Desarrolló todos los temas propuestos?		
6. ¿Mantuvo el interés de los participantes?		
III. METODOLOGÍA	SI	NO
1. ¿La documentación entregada ha sido suficiente?		
2. ¿Los medios técnicos utilizados han sido adecuados?		
3. ¿La calidad del material entregado ha sido adecuada?		
4. ¿Las técnicas de formación ha facilitado asimilar la información?		
IV. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO	SI	NO
1. ¿El aula y el equipo utilizado fue el adecuado?		
2. ¿La distribución de la jornada del curso fue la adecuada?		
3. ¿Califica usted como excelente la forma como se realizó el programa de capacitación?		

Anexo No. 11 Plan de beneficios y privilegios

PLAN DE BENEFICIOS Y PRIVILEGIOS			
TIPO DE PLAN DE BENEFICIOS	DESCRIPCIÓN	BENEFICIARIO	CUBIERTO POR
*Medicina prepagada	Cobertura médica adicional	Todo el personal	Dizambro 40% Colaborador 60%
*Seguro de vida	Póliza de seguro de vida	Todo el personal	Dizambro
*Alimentación	Proveedor de alimentación sana	Todo el personal	Dizambro 30% Colaborador 70%
*Ambiente laboral	Lugar de trabajo idóneo garantizando la seguridad y salud ocupacional del colaborador en cuanto a la temperatura, iluminación, ruido, espacio físico de trabajo y lugar de relajación (cafetería)	Todo el personal	Dizambro
*Ayuda económica	Brindarle apoyo al colaborador en casos fortuitos en el que requiera algún préstamo para solventar alguna necesidad. Será autorizado por el gerente general y es hasta 3 veces el sueldo del colaborador.	Todo el personal	Dizambro
*Ropa de trabajo e implementos de seguridad ocupacional	La empresa proveerá de la ropa de trabajo para una presentación acorde y los implementos necesarios para los factores de riesgo ocupacional.	Todo el personal	Dizambro
**Plan de telefonía celular	Proporcionar plan de telefonía a los trabajadores que requieran realizar llamadas a celular por asuntos de trabajo.	Nivel Gerencial y Nivel Intermedio	Dizambro
*Capacitación	capacitación continua interna o externa	Todo el personal que lo requiera	Dizambro
**Coaching	Apoyo en la transferencia de conocimientos de untema específico de las actividades de la empresa	Personal identificado	Dizambro

**Flex-Time	Flexibilidad en los horarios, siempre que el trabajo sea realizado oportunamente.	Nivel Gerencial y Nivel Intermedio	Dizambro
*Menciones especiales	Reconocimiento público por el buen desempeño o logro de objetivos	Todo el personal	Dizambro
**Premio	Otorgar una vez al año un paquete turístico a modo de premio al colaborador con el nivel más alto de desempeño	Todo el personal	Dizambro
*Actividades sociales y de Integración	Realizar cronológicamente actividades tales como: Día de integración, olimpiadas, Fiesta de Fin de año, entre otros.	Todo el personal	Dizambro

*Beneficios

**Privilegios