

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Modelo de gestión para la selección, inducción y capacitación de personal mediante herramientas TIC en la empresa ABC.

PROYECTO INTEGRADOR

Previo a la obtención del Título de:

Ingeniería Comercial y Empresarial

Presentado por:

Rony Aaron Canales Ronceros

José Antonio Erráez Barcia

Guayaquil – Ecuador

Año: 2021

DEDICATORIA

El presente proyecto se lo dedico a mi familia, a mis profesores, a mis amigos y a mi enamorada por todo su apoyo y paciencia.

Rony Canales R.

El presente proyecto lo dedico a mis padres y a mi hermana, por todo su esfuerzo y apoyo que han sabido brindarme.

José Antonio Erraéz B.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia que siempre me apoyo, a mis amigos que siempre estuvieron a mi lado, a mi enamorada por darme siempre su apoyo y respaldo, a mis profesores que siempre me guiaron con la mejor de las intenciones e incluso en mis peores momentos académicos me ayudaron a salir airoso.

Rony Canales R.

Agradezco a mi familia, a mi enamorada por todo su apoyo y dedicación. A todos aquellos quienes formaron parte de una de mis mejores etapas de la vida.


José Antonio Erráz B.

DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, me corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; **Rony Aaron Canales Ronceros** y **José Antonio Erráez Barcia** damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”

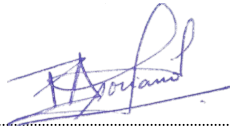


Rony Aaron Canales Ronceros



José Antonio Erráez
Barcia

EVALUADOR



Pablo Soriano Mba.

PROFESOR DE LA MATERIA

RESUMEN

En este proyecto se propone la factibilidad y aplicación de herramientas tecnológicas para la automatización del área de talento humano, en específico a la selección, inducción y capacitación de personal. Mediante varias entrevistas exploratorias con la gerente de talento humano de la empresa ABC se pretende comprender la situación actual de la empresa, con lo cual proponer soluciones en los diferentes procesos. Se investigarán los procesos óptimos para su realización comenzando con una investigación a fondo al área de talento humano posteriormente se analizarán las tablas de procesos, políticas a utilizar y pruebas a realizar con sus respectivos análisis, se establecerá un prototipo de una plataforma para el proyecto con el cual se pretende explicar el manejo de una plataforma el cual complementara a los procesos antes mencionados y finalmente se analizara la factibilidad utilizando herramientas financieras.

Palabras claves: Recursos humanos, Talento humano, herramientas TIC, selección de personal, inducción de personal, capacitación de personal.

ABSTRACT

This project proposes the feasibility and application of technological tools for the automation of the human talent area, specifically for the selection, induction, and training of personnel. Through several exploratory interviews with the manager of human talent of the ABC company, it is intended to understand the current situation of the company, with which to propose solutions in the different processes. The optimal processes for its realization will be investigated, starting with a thorough investigation of the human talent area, later the tables of processes, policies to be used and tests to be carried out with their respective analyzes will be analyzed, a prototype of a platform for the project will be established with which is intended to explain the management of a platform which will complement the aforementioned processes and finally the feasibility will be analyzed using financial tools.

Keywords: Human resources, Human talent, ICT tools, personnel selection, personnel induction, personnel training.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	I
ABSTRACT.....	II
ÍNDICE GENERAL.....	III
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	VI
1. CAPITULO 1.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Análisis macro y micro del sector.....	1
1.3. Planteamiento y justificación del problema.....	1
1.4. Alcance.....	2
1.5. Stakeholders.....	2
1.6. Objetivo General.....	2
1.7. Objetivos Específicos.....	3
1.8. Marco teórico.....	3
1.8.1. Gestión de talento humano.....	3
1.8.2. Subsistemas de Talento humano.....	3
1.8.3. Selección.....	4
1.8.4. Proceso de selección.....	4
1.8.5. Inducción.....	5
1.8.6. Tipos de Inducción.....	5
1.8.7. Proceso de inducción.....	6
1.8.8. Capacitación.....	6
1.8.9. Tipos de capacitación.....	6
1.8.10. Herramientas TIC y su importancia en las empresas.....	7
1.8.11. Beneficios de herramientas TIC en la gestión de RR HH.....	7
2. CAPITULO 2.....	8
2.1. Investigación Exploratoria: Entrevista no estructurada.....	8

2.2.	Balanced Scorecard.....	8
2.3.	Análisis Costo-Beneficio.....	9
2.4.	Prototipado.....	10
3.	CAPITULO 3.....	11
3.1.	Entrevista no estructurada a gerencia de talento humano.....	11
3.1.1.	Entrevista.....	11
3.1.2.	Diagnóstico de selección de nuevo personal.....	11
3.1.3.	Diagnóstico de inducción de personal.....	12
3.1.4.	Diagnóstico de capacitación de personal.....	12
3.1.5.	Oportunidad de mejora en selección de personal.....	12
3.1.6.	Oportunidad de mejora en inducción de personal.....	12
3.1.7.	Oportunidad de mejora en capacitación de personal.....	12
3.1.8.	Conclusiones.....	13
3.2.	Propuesta de diseño de subsistemas de talento humano.....	13
3.2.1.	Propuesta de diseño de selección de personal.....	13
3.2.2.	Propuesta de diseño de inducción de personal.....	68
3.2.3.	Propuesta de diseño de capacitación de personal.....	74
3.3.	Diseño de prototipo.....	75
3.3.1.	Storyboard prototipo.....	78
3.4.	Evaluación de rendimiento y proyección.....	81
3.4.1.	Costo beneficio.....	81
3.4.2.	Balance Score Card (BSC).....	83
	CAPITULO 4.....	87
	4.1 Conclusiones.....	87
	4.2 Recomendaciones.....	87
	Bibliografía.....	89
	ANEXOS.....	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

Gráfico 1.1: Proceso de inducción.....	6
Gráfico 3.1: Diagrama de reclutamiento y selección de personal.....	1
Gráfico 3.2: Ejemplo tipos de pregunta Big Five.....	6
Gráfico 3.3: Calificación por categoría de la prueba Big Five.....	6
Gráfico 3.4: Ejemplo tipos de pregunta prueba inventario de valores Hall Tonna.....	63
Gráfico 3.5: Ejemplo de preguntas razonamiento verbal en la prueba PMA.....	64
Gráfico 3.6: Ejemplo de preguntas razonamiento espacial en la prueba PMA.....	65
Gráfico 3.7: Ejemplo de pregunta razonamiento lógico en la prueba PMA.....	65
Gráfico 3.8: Ejemplo de pregunta razonamiento numérico en la prueba PMA.....	66
Gráfico 3.9: Ejemplo de pregunta fluidez verbal en la prueba PMA.....	67
Gráfico 3.10: Tabla notas ponderadas prueba PMA.....	67
Gráfico 3.11: Ejemplo de preguntas de prueba de medidas y conversiones.....	68
Gráfico 3.12: Diagrama de inducción de personal.....	69
Gráfico 3.13: Diagrama de inducción general.....	70
Gráfico 3.14: Diagrama de inducción específica.....	71
Gráfico 3.15: Diagrama de proceso de capacitación.....	74
Gráfico 3.16: Diagrama de navegación de la herramienta en vista de usuario externo.....	76
Gráfico 3.17: Diagrama de navegación de la herramienta en vista de usuario interno, personal talento humano asignado.....	77
Gráfico 3.18: Diagrama de navegación de la herramienta en vista de usuario interno, nuevo ingreso y personal en general.....	78
Gráfico 3.19: Secuencia de navegación de usuario externo.....	79
Gráfico 3.20: Secuencia de navegación de usuario interno, personal talento humano.....	80
Gráfico 3.21: Secuencia de navegación de usuario interno, personal de nuevo ingreso y personal en general.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1: Datos de la entrevista.....	11
Tabla 3.2: Perfiles de personal.....	1
Tabla 3.3: Tabla de secuencia de etapas proceso de selección.....	2
Tabla 3.4: Dimensiones y Subdimensiones del Big Five (BFQ).....	5
Tabla 3.5: Tabla factores y tiempo efectivo para la prueba de PMA.....	64
Tabla 3.6: Tabla de secuencia de etapas proceso de inducción.....	73

1. CAPITULO 1

1. Antecedentes

ABC es una empresa familiar que abrió sus puertas en el año 1986, que a lo largo del tiempo ha logrado un importante posicionamiento en el sector comercial ferretero local con ventas a nivel nacional, actualmente su estructura organizacional se basa en gerencias, jefaturas y personal de apoyo con aproximadamente 60 colaboradores; poseen una amplia gama de proveedores de productos nacionales e internacionales, además de un gran stock variado de productos.

Paralelamente al crecimiento de la empresa se ha visto en la necesidad de estructurar procesos organizacionales, reglamentos internos, salud y seguridad ocupacional, políticas internas y políticas externas para las relaciones comerciales con el sector público y privado. Actualmente, se encuentran en la elaboración de un manual de funciones y perfiles de puesto, una mejora en el proceso de selección y la formalización de un programa de inducción de personal.

2. Análisis macro y micro del sector

El macroentorno se utiliza para definir aquellas fuerzas externas que tendrán un impacto indirecto en la organización, independientemente de que existan actividades comerciales, estas fuerzas externas existen, (Kotler & Armstrong, 2007). También debemos recordar que la empresa no podrá ejercer ninguna influencia en el entorno macro.

El análisis del microambiente de la industria y de la rama de la comunicación donde actuará nuestra empresa nos permitirá conocer las necesidades, abastecimiento, situación y cambios organizativos o estructurales de la industria, así como los proveedores con los que trabaja (Kotler & Armstrong, 2007). Nuestro trabajo, la estacionalidad y otros factores que afectan el marco de producción y ventas de la empresa.

La empresa a pesar de la crisis de la pandemia ha logrado tener un crecimiento sostenido gracias a que la industria de la construcción no cerro del todo y que muchas personas aprovecharon la pandemia para realizar reparaciones y quehaceres en el hogar. Por otro lado, los proveedores de las ferreterías siguen abiertos y trabajando a un ritmo casi normal entendiendo los problemas de la pandemia con sus clientes y ajustándose a las necesidades. También sabemos que la competencia es cada vez más difícil ya que comienzas a abrir muchos emprendimientos con menores costos operativos que podrían robarse parte del mercado, pero la empresa está firme y decidida a ser proveedor de aquellos emprendimientos con una quizás menor ganancia, pero con mayor rotación.

3. Planteamiento y justificación del problema

La estructura organizacional tiene como un pilar fundamental el poder definir al personal proporcional a la vacante establecida e integrarlo a un proceso de inducción. En el caso de la Empresa FL se ha observado que uno de los procesos, el cual es la selección de personal tiene algunas deficiencias, debido a que no se han seleccionado apropiadas estrategias que permitan implementar un proceso eficiente, eficaz y efectivo, en el que se permita designar al personal competente acorde a sus habilidades y capacidades requeridas para el cargo, además de que pueda ser contribuir a la institución.

Por otro lado, el proceso de inducción no cuenta con los estándares adecuados para el desempeño del personal, esto se debe a que el tiempo otorgado por los gerentes del área solicitada cuenta con un límite de tiempo para realizar esta actividad y que la expectativa de adaptación a las normativas internas, la ejecución del cargo no estén siendo debidamente implementadas, por lo tanto el trabajador tarda en adaptarse y sea ineficiente los primeros meses del trabajo, proporcionando una pérdida a la organización.

Y, por último, se observa que el personal no recibe un proceso de capacitación permanente que le facilite adquirir las habilidades y capacidades que consoliden el desempeño en el cargo por el cual fueron seleccionados. Por lo tanto, la propuesta de nuestro proyecto de investigación es implementar y diseñar un modelo de gestión para la selección, inducción y capacitación de personal mediante herramientas TIC.

Al comenzar una organización, el área de Talento Humano está subyugada a lo que la empresa considera necesario; producir los réditos económicos, y no toman conciencia de la importancia del desempeño del colaborador en las diferentes actividades, bienes o servicios que tiene la empresa.

Es importante porque permite una mejora continua de una empresa que está en crecimiento. Segundo, trae algunos beneficios, un modelo de gestión adecuada del personal de la inducción y capacitación que permite tener colaboradores que puedan identificarse con la misión, visión y valores de la empresa; es decir se dan en situaciones óptimas.

4. Alcance

Esta tesis hará una descripción histórica de la empresa "FL", considerando los años 2019 al año 2021, para establecer una comparación con las proyecciones de este proyecto al año 2022, tomando en cuenta la problemática del impacto a las empresas producidos por la pandemia del COVID-19 en la ciudad de Guayaquil.

5. Stakeholders.

Según (Freeman, 1983) quien acuñó el término "stakeholders" nos dice que, Los grupos de interés son los participantes sociales que están relacionados de alguna manera con la empresa, y cualquier decisión sobre ellos tendrá un impacto positivo o negativo en ellos. Sin embargo, casi todas las partes interesadas están relacionadas con una función específica: la supervivencia de la empresa. Es decir, cada uno de ellos realiza aportes personales desde sus actividades o áreas de actuación para que una determinada idea de negocio se mantenga vigente en el mercado sin perder continuidad. Para este proyecto el principal beneficiado será la empresa "FL", para mejorar su gestión de talento humano obteniendo mejores resultados a un menor costo y en menor tiempo.

Los stakeholders directos son los propietarios de la empresa, así como los gerentes de distintas áreas de la empresa y principalmente el área de talento humano.

Los stakeholders indirectos o externos son empresas Pymes interesadas en automatizar su gestión de talento humano y los postulantes a un empleo los cuales recibirán respuestas más rápidamente acerca de su aplicación al trabajo.

6. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión para la selección, inducción y capacitación del talento humano mediante herramientas tecnológicas con el propósito de mejoramiento de la productividad del personal en la empresa.

1. Objetivos Específicos

1. Analizar los procesos de talento humano actual en relación con la selección, inducción y capacitación del personal por medio de observación y entrevista a gerencia de talento humano en la empresa ABC para la comprensión de la problemática actual.
2. Diseñar un proceso de selección, inducción y capacitación de acuerdo con los perfiles y necesidades de talento humano establecidas con la empresa para el mejoramiento del desempeño de los colaboradores.
3. Desarrollar un prototipo de aplicación web que integre cada uno de los subsistemas de talento humano para la eficiencia, automatización de los procesos de selección, inducción y capacitación.
4. Evaluar el rendimiento del prototipo por medio de KPI, para el cálculo y análisis del costo beneficio en la implementación futura del programa.

1. Marco teórico

1. Gestión de talento humano

Dentro de las funciones de la administración que son planear, organizar, dirigir y controlar, (Chiavenato, 2009) define a la gestión de talento humano como la gestión de políticas y prácticas necesarias para la administración del trabajo de las personas.

2. Subsistemas de Talento humano

Dentro de la gestión de talento humano tenemos varias actividades o funciones que se las denomina subsistemas de las cuales se pueden agrupar según el proceso que se realiza.

1. Ingreso de personal:

Dentro de este proceso se encuentran las funciones relacionadas con la incorporación de personal nuevo a la empresa como lo son:

1. Reclutamiento
2. Selección
3. Contratación
4. Inducción.

2. Relacionado con las funciones:

En este proceso se determina las necesidades, características, competencias requeridas para cada puesto de la organización.

1. Análisis y descripción de puesto.
2. Perfiles.
3. Competencias.
4. Compensaciones y beneficios:

Estas están relacionadas a la remuneración salarial y beneficios de los colaboradores.

1. Remuneración
 2. Beneficios Sociales
 3. Incentivos.
5. Desarrollo personal y profesional:

Estos los programas de capacitación ya sean de competencias duras ya sean estas como fundamentales para tareas o funciones de los colaboradores y además las competencias blandas que son habilidades sociales que permiten una mejor integración de equipos.

1. Capacitación y entrenamiento.
 2. Desarrollo personal
6. Salud Ocupacional:

Relacionadas con la seguridad de las personas, condiciones satisfactorias que permitan una desarrollar las actividades de mejor forma.

1. Higiene y salud ocupacional.
 2. Calidad de vida.
7. Evaluación:

Permite la medición del personal y comparar su rendimiento.

1. Evaluación de personal
 1. Selección

La selección de personal se define como el proceso por el cual de entre un grupo de candidatos una es escogida para ingresar a la organización ya que reúne las capacidades requeridas para el puesto solicitado y aportar valor a la misma. (Chiavenato, 2009)

2. Proceso de selección

Un proceso de selección se puede clasificar en 5 etapas en las cuales se evalúa o determina al candidato seleccionado.

El primer paso tenemos la preselección donde con la información de cada candidato por medio de sus hojas de vidas y una pequeña entrevista preliminar son filtrados con el propósito de quedarse con un número de candidatos menor y que reúnan las características deseadas para el puesto. Estos son separados en tres grupos:

1. Los que no reúnen los requerimientos necesarios para el puesto
2. Los que podrían adaptarse al puesto
3. Los que si reúnen todas o la mayoría de las exigencias para el puesto.

Luego de que los candidatos pasaran la fase de preselección tenemos las pruebas psicométricas, estos son evaluados en diferentes ámbitos de los cuales tenemos:

1. Pruebas técnicas y profesionales.
2. Pruebas psicológicas
3. Pruebas físicas o médicas.

Además, a partir de estas evaluaciones, tenemos la opción de entrevista, que es cuando el entrevistador ajusta la entrevista para conocer más a los candidatos, fortalezas, debilidades, inseguridades, comportamientos, etc.

Como paso o etapa siguiente, se verifica la información de referencia, que se refiere a la experiencia, comportamiento laboral previo, calificaciones, logros, sugerencias o recomendaciones.

La comparación interpersonal es después de obtener todos los datos e información del candidato más adecuado para el puesto, valorando cuál es el más adecuado para el puesto, y la experiencia, conocimiento y comportamiento de la organización más adecuada para la organización. Finalmente, durante el proceso de toma de decisiones, se informará a las personas seleccionadas y demás de sus resultados en el proceso, y también se mantendrá en la base de datos de candidatos que puedan formar parte de la organización en otros momentos. (Santos, 2005)

1. Inducción

Al seleccionar nuevos colaboradores en la organización, además de familiarizarse con su ambiente de trabajo y compañeros, también pasan por un proceso de introducción. En este proceso, la historia de la empresa, las políticas internas, la cultura organizacional, los manuales funcionales y las áreas de trabajo son todos socializado. Para permitir que los nuevos colaboradores ayuden en la adaptación, se sientan seguros y reduzcan el miedo o la ansiedad que puedan sentir el primer día de la organización, esto genera un sentido de perseverancia y compromiso con la empresa. (Santos, 2005)

2. Tipos de Inducción

Según Alles (2006) dentro del proceso de inducción podemos dividirlo en dos tipos inducción general e inducción específica.

1. Inducción General: Se caracteriza por dar una visión panorámica de la organización al nuevo colaborador se socializa temas como historia, misión, visión objetivos, organizacional, organigrama, productos, servicios, mercados, competencia, entre otros.
2. Inducción específica: otro lado la inducción específica hace referencia a los procesos o funciones que el nuevo colaborador desempeñara día a día, esto son puesto de trabajo, entrenamiento, equipo de seguridad en caso de requerirlo, presentación al equipo de trabajo, entre otros.

1. Proceso de inducción.

Dentro del proceso de inducción se puede identificar las siguientes etapas.

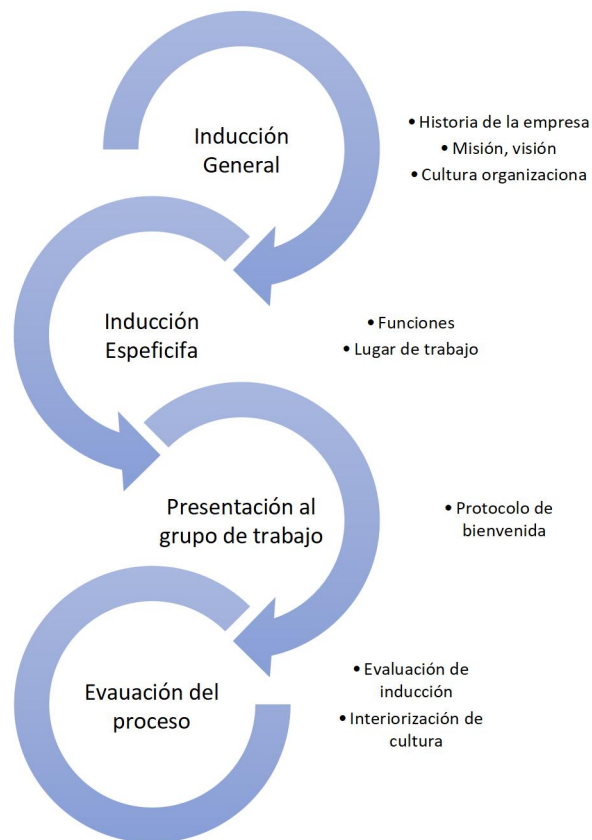


Gráfico 1.1: Proceso de inducción

2. Capacitación

La capacitación de personal se define como el proceso para desarrollar habilidades técnicas orientadas a la fuerza de trabajo organizacional además de las competencias interpersonales que ayudan a alcanzar los objetivos organizacionales de las empresas convirtiéndose en una ventaja competitiva básica.

3. Tipos de capacitación

Según (Trosino, 1995) define los siguientes tipos de capacitación en el “ABC del administrador de la capacitación” que son:

1. Capacitación de **inducción** o **umbral**, se define como el tipo de capacitación con la que se recibe al nuevo colaborador, con el fin de adaptarlo en el nuevo puesto de trabajo.
2. Capacitación de **actualización**, con el fin de proponer conocimientos frescos, novedosos, relativo a los avances tecnológicos, cambios estructurales, procesos, y nuevas teorías. Para facilitar el desempeño de funciones laborales.
3. Capacitación de **reconversión** o **readaptación**, sirve para reorientar a los colaboradores cuando en sus puestos de trabajo ya han cumplido con su ciclo y es necesario que realice un grupo de funciones nuevas.
4. Capacitación de **promoción**, se da cuando en la necesidad de cubrir un nuevo puesto, se considera el reclutamiento interno, la capacitación de los candidatos para que ocupen la nueva plaza con mejor desempeño.
5. Capacitación para el desarrollo personal y profesional, brinda de información y conocimiento al colaborador para que comprenda y se ajuste a su entorno sociolaboral.

1. Herramientas TIC y su importancia en las empresas

Según De Jesús (2012) TIC es el acrónimo para Tecnología de la información y la comunicación. Estos incluyen el uso de medios informáticos para almacenar, procesar y difundir información en áreas que ayudan a simplificar o automatizar los procesos comerciales. Por tanto, si se utilizan correctamente, se convertirán en una ventaja competitiva de la empresa porque aportan valor a las operaciones y la gestión empresarial.

2. Beneficios de herramientas TIC en la gestión de RR HH

Para el caso de la gestión de talento humano las herramientas TIC ayudan a sistematizar los procesos como lo son la planeación estratégica, formulación de objetivos y programas de acción, registros y controles de personal, registro de nómina, informes de remuneración, incentivos salariales, beneficios, reclutamiento y selección, entre otros (Erazo & Castro, 2011).

Entre las herramientas TIC que apoyan en el proceso de ingreso de personal tenemos para el proceso de reclutamiento: correo electrónico, bolsa de empleo electrónicas, foros en línea. Para selección: Data mining y softwares especializados. Para los procesos de contratación: Sistemas de información de elaboración de contratos y ERP. En caso de Inducción: Videos multimediales, e-learning.

6. CAPITULO 2

Según nos explica (Arias, 2012) La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado.

1. Investigación Exploratoria: Entrevista no estructurada

Según (Arias, 2012) La investigación exploratoria es el estudio de temas u objetos desconocidos o poco estudiados, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada del objeto, es decir, el nivel de conocimiento superficial.

Para obtener esta información utilizaremos a (Bernal, 2010) con una entrevista no estructurada la cual define de la siguiente manera:

La característica de las entrevistas no estructuradas es su flexibilidad, porque antes de ellas, solo estaban predeterminados los temas discutidos con el entrevistado. Durante la entrevista, el entrevistador puede definir la profundidad, cantidad y secuencia de las preguntas o preguntas discutidas con el entrevistado.

2. Balanced Scorecard

El cuadro de mando integral o cuadro de mando integral o Balanced Scorecard es un método de gestión estratégica creado por (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2002) que se utiliza para definir y supervisar la estrategia de una organización. Permite la construcción de metas estratégicas de manera dinámica e integral, probándolas contra una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las organizaciones. Medidas y proyectos necesarios para lograr una realización satisfactoria. Puede que le resulte útil nuestro resumen sobre el cuadro de mando integral.

Según la definición de sus autores el BSC se compone de cuatro perspectivas según sus autores en el libro (Kaplan & Norton , Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes, 2003) las cuales son:

1. Financiera
2. Clientes / Mercado
3. Procesos de Negocio
4. Aprendizaje, Desarrollo y Pensamiento

Según (Walker & MacDonald, 2001) la aplicación del BSC en talento humano modifica el modelo original, pero debe permanecer enfocado a las estrategias de largo plazo y con claras conexiones a los resultados del negocio. Ellos consideran que debe mantener las cuatro perspectivas similares del modelo original, adaptadas al enfoque del área:

1. La perspectiva estratégica: Mide nuestro éxito en la consecución de cinco ejes estratégicos. Desde la base para el Cuadro de Mando Integral de Talento humano es alcanzar los objetivos

comerciales, los alineados a los objetivos estratégicos de RR.HH. son los impulsores de todo el modelo.

2. La perspectiva de operaciones: Mide el éxito de RR.HH. en operaciones excelencia. El enfoque aquí está principalmente en tres áreas: personal, tecnología y procesos de talento humano y actas
3. La perspectiva del cliente: Incluye medidas de cómo es RR.HH. visto por nuestros segmentos clave de clientes. Los resultados de la encuesta también se utilizan para rastrear las percepciones del servicio del cliente como evaluación del compromiso general de los empleados, la capacidad competitiva y los vínculos a la productividad
4. La perspectiva financiera: Aborda cómo RR.HH. agrega valor financiero medible a la organización, incluidas las medidas de ROI en capacitación, tecnología, personal, gestión de riesgos y costo de la prestación del servicio.

1. Análisis Costo-Beneficio

Según (Díaz, 2017) el análisis del costo-beneficio Generalmente se trata de un proceso que se refiere a la evaluación de un determinado proyecto o plan para tomar cualquier tipo de decisión. Esto implica determinar explícita o implícitamente los costos y beneficios totales de todas las alternativas para elegir la mejor o la más rentable. Este análisis se deriva de la combinación de diversas tecnologías financieras y de gestión y ciencias sociales, expresando los costos y beneficios en unidades de medida estándar (generalmente moneda) para que puedan compararse directamente.

Desde la perspectiva de la ciencia empresarial, el costo generalmente se define como un conjunto de recursos sacrificados o entregados para lograr un objetivo específico. Se mide en unidades monetarias que se deben pagar para obtener bienes o servicios. Por tanto, es el valor que se utiliza para fabricar productos o prestar servicios. La intrusión de diferentes costos es para obtener beneficios actuales o futuros. Cuando estos se logran, el costo se convierte en un gasto, por lo que este último se considera como un costo que genera un beneficio vencido. (HORNGREN, 2007).

El beneficio, por su parte, es la ganancia que se obtiene de una inversión o actividad comercial. Para su cálculo se debe determinar el costo del problema y el de la solución. Esta última constituye una expresión para designar la ganancia que se obtiene en una actividad determinada (HORNGREN, 2007).

Según (MASCAREÑAS, 2005) Razón beneficio/costo (B/C) Es un indicador, definido como la relación entre los beneficios y los costos o gastos del proyecto. La base de cálculo es la relación entre el valor presente de las entradas de efectivo futuras y el valor presente de los gastos originales. El flujo de ingresos descontados se divide por el flujo de costos, por lo que este método también tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Si se incurre en otros costos además del gasto inicial, estos costos deben contabilizarse comparando el VAN de las entradas de efectivo con todas las salidas de VAN, independientemente del período en el que ocurrieron.

Ser VAN equivale a descontar o actualizar una serie de flujos de caja futuros del proyecto. Esta actualización se realiza utilizando la tasa a la que se realiza el descuento en el momento actual. Restando la inversión inicial de este valor, el resultado es el VAN del proyecto, que constituye una

medida de retorno absoluto. Entonces, si $VAN > 0$, la inversión generará una ganancia superior a la rentabilidad requerida; si $VAN < 0$, ocurrirá lo contrario, y finalmente, si $VAN = 0$, no podemos hablar de ganancias o pérdidas. (MASCAREÑAS, 2005).

Según (Díaz, 2017) El análisis de costo-beneficio en el campo del talento también debe considerar:

2. Costos de contratación.
3. Gastos asociados con la selección de personas, como exámenes médicos.
4. verificación de datos.
1. Gastos relacionados con cursos de formación (licenciatura, doctorado, máster, etc.), congresos, etc., que garantizan a los trabajadores los conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño del trabajo actual.
 1. Prototipado

Según (Salazar, 2012) el prototipo es la eficaz generación de sistemas de información, para operaciones, clasificar conocimientos, reportar estadísticas, hacer escenarios, evaluar la gestión; en la actualidad, posiblemente hasta llegar a vincular la data con su proximidad o pertenencia geográfica, temporal o espacial, e incluso contemplar, la vinculada a los controles biométricos o cambio meteorológicos; los cuales se podrían clasificar de la siguiente manera:

1. Vertical: Desarrolla completamente alguna de las funciones.
2. Horizontal: Desarrolla parcialmente todas las funciones.
3. Iterativo: se repite el proceso hasta completar nivel 20
4. Orientado a la Tarea: En relación directa a lo que se desea hacer
5. Basado en Escenario: Con relación a evaluar lo que hace.
6. Fijo: Las categorías involucradas son establecidas y poco variables.
7. Abierto: Las categorías, se pueden variar, cambiar, eliminar.

1. CAPITULO 3

1. Entrevista no estructurada a gerencia de talento humano

1. Entrevista

Tabla 3.1: Datos de la entrevista.

Entrevistado:	Gerente de Talento Humano
Entrevistadores:	Rony Canales y José Antonio Erráez
Fecha:	12 de julio de 2021
Duración:	45 minutos
Medio:	Por medios digitales, videollamada.

2. Diagnóstico de selección de nuevo personal

Con respecto al proceso de reclutamiento y selección de personal actualmente es muy precario, acorde a la información obtenida en la entrevista se conocen los siguientes detalles: inicialmente se ponen los avisos de la nueva vacante a ocupar en la cercanía de la empresa, al obtener los currículos se realiza una ‘pequeña’ entrevista con el gerente de bodega, siendo considerado el primer filtro. Luego se procede a escoger y enviar el currículum vitae de los candidatos destacados a la gerente de Talento humano, la cual realiza las pruebas de conocimiento y psicológicas. Finalmente, los postulantes con sus resultados favorables en estas pruebas realizan una última entrevista con gerencia general cuya decisión es considerada la de mayor trascendencia.

Igualmente se recalca la importancia de mostrar la información para realizar el reclutamiento de personal en los medios tecnológicos, como son las aplicaciones de Telegram y LinkedIn. Sin embargo, no son acreditadas como fuente principal en la selección del personal.

Así mismo, otra forma de obtener personal es con referidos de los trabajadores de la empresa; por lo tanto, este grupo no pasa por el primer filtro, sino que va directo a la entrevista con talento humano y en gerencia.

Se recalca que todos los postulantes cuentan con las mismas condiciones para acceder a la vacante, la primera alega que no se les pide experticia previa del trabajo, solamente requieren un conocimiento y capacidades/habilidades de adaptación en el ámbito laboral. No obstante, las aptitudes más aspiradas es el conocimiento y habilidad de realizar sin problemas conversiones de medida, debido a que al ser una ferretería deben de tener esa información siempre presente.

También a los postulantes se les realiza una prueba de personalidad de estilos conductuales la cual divide a las personas en 4 diferentes estilos conductuales los cuales son:

1. Paloma
2. Búho

3. Águila
4. Pavo real

Esta prueba consta de 18 preguntas las cuales con una formula se convierten en un punto con 2 ejes D y S, al ubicarlos en un plano cartesiano se determina el estilo conductual según el cuadrante.

1. Diagnóstico de inducción de personal

En temas de inducción, menciona que prácticamente es nula ya que no cuentan con un plan elaborado para ello. Ya que muchas veces por motivo de tiempo no se lo realiza y el nuevo colaborador no sé adapta de la mejor forma.

Al momento que un nuevo colaborador ingresa a su primer día, el encargado de recibirlo da unas indicaciones y pequeño entrenamiento sobre los productos en caso de cargo de vendedor. Además de pequeñas recomendaciones para su día a día en la empresa.

2. Diagnóstico de capacitación de personal

En años anteriores las capacitaciones se daban por los nuevos productos, sus usos y manipulación, éstas eran realizadas por parte de los proveedores, se hacían presencialmente en los pisos superior de la empresa luego del horario laboral, pero por motivos de la crisis sanitaria en el país, este se ha suspendido.

Actualmente las capacitaciones se han detenido por motivo de la crisis sanitaria. Los proveedores han estado dispuestos a realizarlas por medios virtuales, por motivos de tiempo no se han gestionado.

3. Oportunidad de mejora en selección de personal

1. Integrar otros medios de difusión a la hora de ofertar vacantes de trabajo.
2. Estandarizar los métodos de contratación
3. Realizar pequeñas pruebas para un mejor entendimiento del perfil del candidato tanto en habilidades técnicas como en psicológicas y morales.
4. Digitalizar los métodos de selección para su automatización y reducción en costos operativos del proceso.

1. Oportunidad de mejora en inducción de personal

1. Actualmente no existe un proceso de inducción formal en la empresa.
2. El aprendizaje se lo realiza de forma empírica o practica según sea el caso, entrenamiento no es suficiente.
3. Poco involucramiento de jefe y compañero para el óptimo proceso de inducción.

1. Oportunidad de mejora en capacitación de personal

1. Pocas capacitaciones, a cerca de los productos

2. No se realiza capacitaciones de habilidades blandas.
3. Horarios nocturnos luego de las horas laborales para las capacitaciones.

1. Conclusiones.

Por medio de la entrevista realizada a la gerente de talento humano se pudo evidenciar los procesos actuales de la empresa con relación a la selección, inducción y capacitación de personal. Tomando en cuenta los procesos de selección actuales podemos notar que se pueden mejorar varios puntos como las pruebas psicológicas y pruebas de conocimientos y aptitudes y mejorar mucho los canales de difusión de sus ofertas de trabajo para que puedan atraer a un personal mejor capacitado o más apropiado para el perfil que necesitan.

Se evidencia que no se cuenta con un proceso estructurado para la inducción de personal haciendo que el nuevo colaborador no se adapte, tenga resistencia al aprendizaje y entrenamiento, con lo cual su rendimiento no es el esperado por parte de la empresa. Además, que por motivos de la crisis sanitaria que ocurre en el país por la COVID-19 las capacitaciones se han paralizado para no infringir el distanciamiento social.

2. Propuesta de diseño de subsistemas de talento humano.

1. Propuesta de diseño de selección de personal.

La selección de personal es el proceso que se sigue para contratar empleados. Para cubrir las vacantes, evalúe la calidad, los conocimientos, las habilidades o la experiencia que requiere la organización para cubrir las vacantes. Para esto debemos tener en claro los perfiles requeridos para cada puesto de trabajo en la empresa para de esta manera encontrar a los mejores candidatos para estos.

Perfiles de personal.

Tabla 3.2: Perfiles de personal.

Perfil	Departamento	Jefe inmediato	Responsabilidad	Nivel académico
Vendedor Junior	Ventas	Supervisor de almacén	Brindar excelente atención al cliente, escuchar necesidades, ofrecer mercadería y concretar ventas según necesidades a los clientes.	Mínimo Bachiller, de preferencia especialidad electricidad, electrónica, mecánica industrial, y/o estudios universitarios en Ventas, Marketing.
Vendedor Semi Senior	Ventas	Supervisor de almacén	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel aceptable de comunicación y empatía para relacionarse con las demás personas. • Actitud Proactiva y buen manejo de sus emociones. • Buena capacidad de liderazgo personal y para trabajar en equipos. • Capacidad para trabajar bajo presión. 	Mínimo Bachiller, de preferencia especialidad electricidad, electrónica, mecánica industrial, y/o estudios universitarios en Ventas, Marketing con 3 años de experiencia mínima en cargos similares
Vendedor Senior	Ventas	Supervisor de almacén	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel aceptable de comunicación y empatía para relacionarse con las demás personas. • Actitud Proactiva y buen manejo de sus emociones. • Buena capacidad de liderazgo personal y para trabajar en equipos. • Capacidad para trabajar bajo presión. 	Mínimo Bachiller, de preferencia especialidad electricidad, electrónica, mecánica industrial, y/o estudios universitarios en Ventas, Marketing con 5 años de experiencia mínima en cargos similares
Vendedor por medios digitales	Ventas	Gerente Operaciones	Hacer presencia en el mercado por medios digitales y redes sociales, captar, asesorar, cotizar, concretar ventas, coordinar pago y entrega de la mercadería, generando satisfacción en los clientes dentro y fuera de la ciudad	Mínimo Bachiller, de preferencia con estudios o títulos universitarios en Sistemas, Ventas, marketing, Industrial y Mecánica con 2 años de experiencia en cargos similares

Perfil	Departamento	Jefe inmediato	Responsabilidad	Nivel académico
Asistente administrativo y Ventas	Ventas	Supervisor de almacén	Apoyar en la limpieza de almacén, depósitos, retiros y trámites bancarios, brindar excelente atención al cliente, escuchar necesidades, ofrecer productos y/o mercadería, concretar ventas según necesidades a los clientes.	Mínimo Bachiller, de preferencia especialidad electricidad, electrónica, mecánica industrial, y/o estudios universitarios en Ventas, Marketing con 5 años de experiencia en cargos similares
Vendedor de Provincias	Ventas	Gerente Operaciones	Apertura el mercado y captar clientes potenciales en las provincias asignadas, brindar excelente atención, escuchar necesidades, ofrecer productos y/o mercadería según necesidades a los clientes y concretar las ventas	Mínimo Bachiller, de preferencia especialidad electricidad, electrónica, mecánica industrial, y/o estudios universitarios en Ventas, Marketing con 1 año de experiencia en cargos similares
Supervisor de Almacén	Ventas	Gerente Operaciones	Responsable de la atención al cliente, ventas, entrada y salida y reposición de mercadería, limpieza y del personal en general del almacén.	Mínimo Bachiller, de preferencia especialidad electricidad, electrónica, mecánica industrial, y/o estudios universitarios en Ventas, Marketing con 5 años de experiencia en cargos similares
Vendedor Técnico	Ventas	Supervisor de almacén	Brindar excelente atención al cliente, escuchar necesidades, ofrecer mercadería, cerrar ventas según necesidades específico de clientes, además llevar estadísticas de clientes y mercadería, programas de mantenimiento y reparaciones de motores y equipos.	Mínimo Bachiller, de preferencia especialidad electricidad, electrónica, mecánica industrial, y/o estudios universitarios en Ventas, Marketing con 3 años de experiencia en cargos similares

Perfil	Departamento	Jefe inmediato	Responsabilidad	Nivel académico
Entrega	Ventas	Supervisor de almacén	Brindar excelente atención al cliente, escuchar necesidades y entregar la mercadería verificada.	Mínimo Bachiller, de preferencia especialidad electricidad, electrónica, mecánica industrial, y/o estudios universitarios en Ventas, Marketing con 3 años de experiencia en cargos similares en almacenes de ferretería
Cajero	Financiero	Gerente Financiero y Supervisor	Brindar excelente atención al cliente, escuchar necesidades y realizar los cobros por facturas de compras de mercadería.	Mínimo Bachiller, de preferencia Contable con 1 año de experiencia en cargos similares en almacenes de ferretería

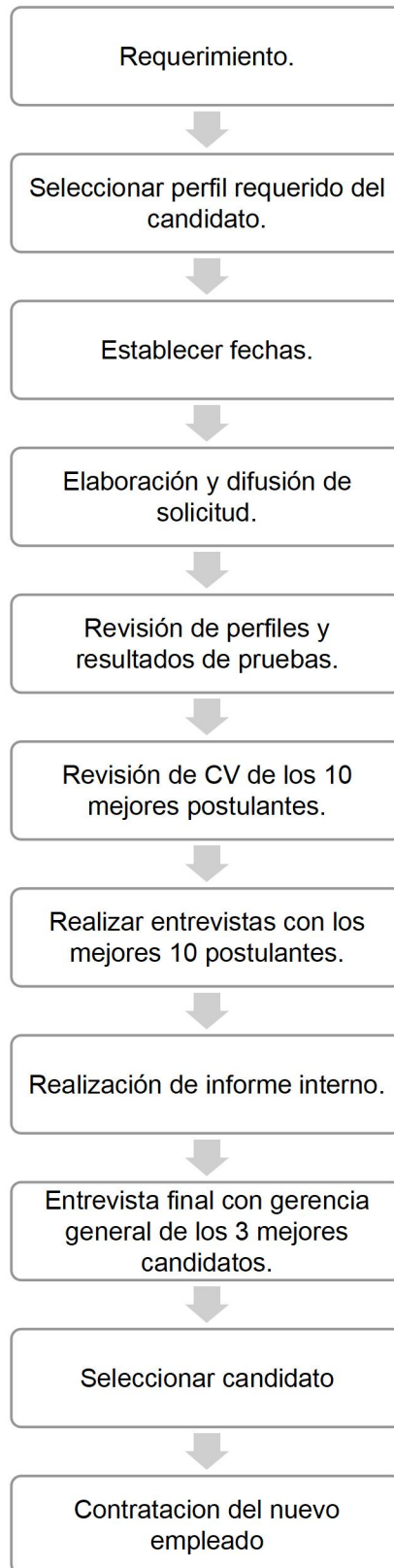


Gráfico 3.1: Diagrama de reclutamiento y selección de personal.

Responsables e involucrados en selección de personal.

El proceso de selección de personal es una herramienta para que la gerencia distinga entre candidatos calificados y no calificados mediante el uso de diferentes técnicas. El objetivo de este proceso es seleccionar a los candidatos más valiosos para la organización. Para esto se requiere tener en claro las personas a cargo de cada proceso del diagrama de selección de personal.

Tabla 3.3: Tabla de secuencia de etapas proceso de selección.

Secuencia de etapas	Actividad	Responsable
Requerimiento.	Analizar requerimiento de personal en el área correspondiente.	Gerente de área
Seleccionar perfil requerido del candidato.	Seleccionar perfil de postulantes necesarios para llenar la plaza de trabajo y reportar a talento humano.	Gerente de área
Establecer fechas.	Establecer la fecha máxima en la cual se requiera el candidato y planificar las fechas de cierre de suscripciones a la plaza de trabajo.	Gerente de área / Gerencia de talento humano
Elaboración y difusión de solicitud.	Elaborar la solicitud y seleccionar los canales de difusión pertinentes para llegar al perfil requerido.	Gerencia de talento humano
Revisión de perfiles y resultados de pruebas	Se revisan las calificaciones de todos los candidatos y se seleccionan a los mejores 10.	Gerencia de talento humano
Revisión de CV de los 10 mejores postulantes.	Se revisan los CV y se validan referencias de los candidatos.	Gerencia de talento humano
Realizar entrevistas con los mejores 10 postulantes.	Se coordinan y realizan las entrevistas a profundidad a los candidatos con gerencia de talento humano y el gerente de área o algún delegado de estos.	Gerente de área / Gerencia de talento humano
Realización de informe interno.	Se realiza un informe interno de cada candidato con pros y contras, lo que más les llamó la atención de cada candidato y a que candidato sugerirían para el puesto.	Gerente de área / Gerencia de talento humano
Entrevista final con gerencia general de los 3 mejores candidatos.	Gerencia general recibe estos informes, los analiza y selecciona a 3 candidatos a una entrevista final.	Gerencia General
Seleccionar al candidato.	Gerencia general selecciona al candidato que considera idóneo para la vacante.	Gerencia General
Contratación del nuevo empleado	Se convoca al nuevo empleado y se realiza la contratación formal.	Gerencia de talento humano

Políticas en proceso de selección.

1. Gerencia de talento humano dispondrá a los candidatos con gerencia general la cual autorizará las contrataciones del nuevo personal, ya sea permanente o temporal.
2. El candidato deberá reunir los criterios del perfil que se requiera según el puesto de trabajo al que postule.
3. Se garantizará la igualdad a todas las personas postulantes, sin importar su género, etnia, orientación sexual, o ideología.
4. Todo candidato deberá completar todas las pruebas de conocimiento y psicológicas para que pueda ser considerado en la revisión de curriculum vitae y posterior entrevista.
5. Se garantizará confidencialidad con respecto a la información brindada por los candidatos.
6. Se realizará la difusión de los requerimientos por diversos medios para conseguir al candidato idóneo para el perfil requerido.
7. Se garantizará condiciones laborales adecuadas y dignas con sus respectivos sueldos y prestaciones estipulados por la ley.

Pruebas psicométricas.

Las pruebas de los candidatos se compondrán por 3 secciones las cuales no deben de tomar más de 45 minutos, tomando un total de 2 horas 15 minutos como máximo para realizar todas las pruebas. Las secciones se dividen y subdividen de la siguiente forma.

1. Pruebas psicológicas.
 1. The big five: los cinco factores de personalidad.
 2. Inventario de valores Hall-Tonna.
3. Pruebas de aptitudes.
 1. Razonamiento verbal (V).
 2. Razonamiento espacial (E).
 3. Razonamiento lógico (R).
 4. Razonamiento Numérico (N).
 5. Fluidez verbal (F).
6. Pruebas de conocimiento.
 1. Medidas y conversiones.
 2. Prueba según requerimiento del perfil.

Pruebas Psicológicas.

The big five: los cinco factores de personalidad.

Relacionar el ambiente laboral con los rasgos de personalidad pueden ser favorables o contraproducente en algunas competencias de trabajo. (Bayas, 2013). El trabajador es un ente que realiza su labor acorde a sus competencias y habilidades, sin embargo, al ocurrir catástrofes laborales no se frecuenta predecir el actuar de este trabajador bajo un ambiente sorpresivo, debido a que la personalidad de este trabajador es el encargado de percibir la resolución de problemas y conflictos que pueden presentarse en la empresa (Bayas, 2013).

Destacando que existen diferentes rasgos de personalidad, se considera al cuestionario de Big Five en el proceso de selección de personal y detector de comportamiento laboral para connotar el perfil adecuado para la vacante. (Lara, 2018)

La estructura en los Cinco Grandes no determina que las diferencias solo puedan atribuirse a sus cinco dimensiones, sino que estas se representan a un nivel más amplio de personalidad. Cada dimensión se denomina grande, que resume diferentes características y es más específica de la personalidad, por lo cual surgen los subdimensiones. (Lara, 2018) expresadas en la siguiente forma:

a) Dimensión energética: Es la actividad y el nivel de energía que aporta cada persona al realizar una determinada tarea.

Subdimensiones

- Vitalidad: Es el nivel de actividad que muestra una persona, es decir, su entusiasmo por la actividad.
- Dominio: la capacidad de destacar e influir en los demás.

b) Dimensión de afinidad: el momento del contacto muestra cooperación, empatía y relación mutua.

Subdimensiones

- Cooperación: medir aspectos relacionados con la capacidad de comprender a los demás
- Amabilidad / Amabilidad: mide la forma en que se comunica con los demás.

c) Dimensión tendencia / autocontrol: Es perseverante y metódico, controlando así su entorno.

Subdimensiones

- Conciencia: el cuidado y esfuerzo que se paga en el desempeño de las tareas.
- Perseverancia: esta es su constancia y constancia a la hora de realizar las tareas.

d) Dimensión estabilidad emocional: el grado de emoción, irritabilidad e impulsividad que muestra una persona en su comportamiento.

Subdimensiones

- Control emocional: controla la tensión emocional.
- Control de impulsos: controle su propio comportamiento.

e) La dimensión de la amplitud de miras: evaluar el grado de apertura a nuevas experiencias de diferentes culturas y lo fácil que es adaptarse a estas experiencias.

Subdimensiones

- Apertura a la cultura: comprensión personal del entorno, interés por la lectura y ampliación de conocimientos
- La apertura de la experiencia: la capacidad de ver todo desde una perspectiva diferente.

f) Dimensión de distorsión: Identifica la tendencia a cambiar los resultados para tener una buena impresión de ti mismo, es decir, se crean para identificar si la respuesta dada anteriormente es falsa.

Tabla 3.4: Dimensiones y Subdimensiones del Big Five (BFQ)

ESCALA	
SUBDIMENSIONES	DIMENSIONES
Di Dinamismo Do Dominancia	E Energía
Cp Cooperación Co Cordialidad	A Afabilidad
Es Escrupulosidad Pe Perseverancia	T Tesón
Ce Control de emociones Ci Control de impulsos	EE Estabilidad Emocional
Ac Apertura ala cultura Ae Apertura a la experiencia	AM Apertura Mental
D Distorsión Yo Distorsión yo Ot Distorsión-otros	D Distorsión

El reactivo psicométrico Big Five (BFQ) o también conocido como Test de Personalidad de los Cinco Grandes, demuestran ser de utilidad para discernir los indicadores más demandados acorde a los criterios en el ámbito laboral; mediante los cinco factores de personalidad y sus diez subdimensiones manifestados en 132 preguntas que se desarrollan en aproximadamente 35 minutos, puede ser aplicado individual o grupalmente.

Las instrucciones se encuentran en la portada del cuadernillo, si existe alguna duda, el facilitador deberá realizar las aclaraciones correspondientes. Las preguntas pueden ser leídas en voz alta y marcadas para el postulante en caso de que exista alguna dificultad visual. Es importante recalcar que una de las normas de puntuación es que no debe constar ninguna respuesta en blanco, caso contrario se deberá llenar el casillero con la tercera opción; puesto que es el valor promedio, si el índice de preguntas no contestadas es más de 10% la prueba queda invalidada ya que no demuestra los resultados necesarios para el perfil del candidato a seleccionar. (Bayas, 2013)

En la fase de corrección se han diseñado seis plantillas que miden el Big Five acorde a sus cinco dimensiones: Apertura mental, Estabilidad emocional, Responsabilidad, Afabilidad, Energía y Distorsión. En cada una de las plantillas se encuentran pequeños recuadros rectangulares en forma horizontal y una enumeración con escala de Likert del 5 al 1 encima de los mismos. (Bayas, 2013) A continuación, se representa un ejemplo:

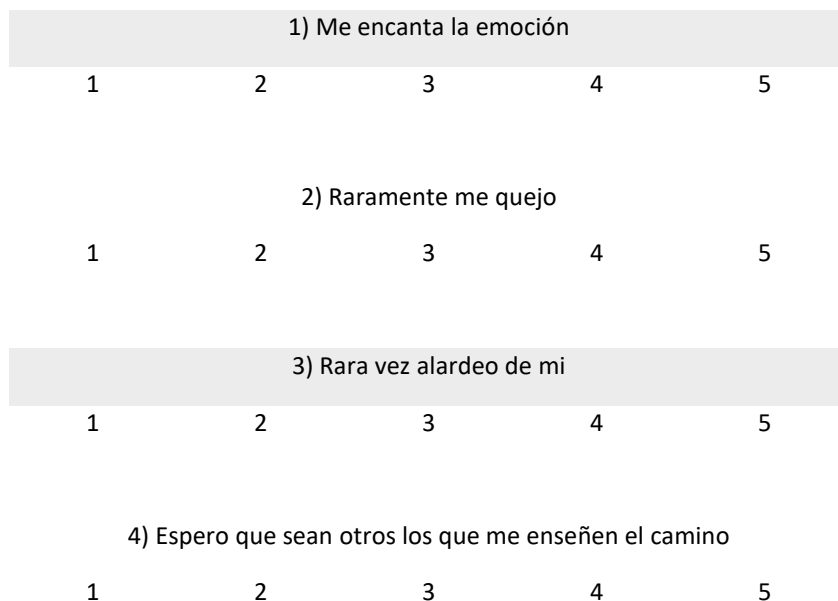


Gráfico 3.2: Ejemplo tipos de pregunta Big Five.

Considerando que se debe conocer la calificación, se tiene en cuenta la forma de realizar la medición total de cada una de las dimensiones, y esta se procede de la siguiente manera: en la primera plantilla Energía consta de 24 preguntas en total, en las cuales solo la mitad corresponde a un subdimensión y está a su vez es subdividida en 6 respuestas positivas y 6 negativas [Gráfico 3.3], lo mismo se realiza con el otro subdimensión. Cada respuesta recibe la puntuación del 1 al 5 que seleccionó el candidato. En la última plantilla que mide la escala de distorsión no hay puntuación negativa, por lo que se suman las puntuaciones obtenidas. (Bayas, 2013)

Energía				Afabilidad			
Dinamismo		Dominancia		Cooperación		Cordialidad	
Positivas	Negativas	Positivas	Negativas	Positivas	Negativas	Positivas	Negativas
1, 25, 53, 68, 94, 114	7, 37, 51, 78, 99, 121	13, 39, 59, 73, 102, 117	19, 31, 61, 71, 95, 123	10, 34, 48, 86, 109,111	4, 29, 64, 70, 100, 130	22, 44, 52, 88, 93, 126	16, 40, 65, 74,128, 108
Responsabilidad				Estabilidad emocional			
Escrupulosidad		Persistencia		Control de impulsos		Control de emociones	
Positivas	Negativas	Positivas	Negativas	Positivas	Negativas	Positivas	Negativas
10, 26, 57, 79, 106, 129	2, 32, 66, 82, 110,132	20, 46, 49, 75, 96, 115	14, 38, 54,85, 107, 125	21, 43, 58, 76, 91, 104,119	15, 45, 83, 63, 104,116	9, 27, 50, 81, 122	3, 35, 62,89, 96, 120
Apertura Mental							
Apertura a culturas		Apertura a la experiencia					
Positivas	Negativas	Positivas	Negativas				
5, 28, 60, 87, 105,112	17,48, 58, 77,90, 124	23, 41, 56, 72, 97,118	17, 35, 47, 67, 103,131				

Gráfico 3.3: Calificación por categoría de la prueba Big Five.

Luego se procede a sumar los puntos de las respuestas positivas y negativos del primer subdimensión el Dinamismo (Di) y así mismo se procederá con el subdimensión de Dominancia (Do). Para obtener una puntuación directa de las demás dimensiones se debe considerar el total de las 12 preguntas que hay en cada subdimensión en donde el 50% negativas; rodeados con un pequeño círculo en la plantilla, y el otro 50% son positivas. Por lo tanto, en la primera plantilla se suman las puntuaciones totales obtenidas, (Di + Do) obteniendo así el puntaje de la dimensión Energía. Así mismo se continúa ejecutando con los demás subdimensiones para determinar el valor de cada dimensión, (Bayas, 2013). El cual es representado bajo la siguiente operación:

$$PD = 36 + \text{Puntos positivos} - \text{Puntos negativos} \quad (3.1)$$

Dimensiones/subdimensiones	Valores PD	
	Max.	Min.
Energía (E)	120	24
Dinamismo (Di)	60	12
Dominancia (Do)	60	12
Afabilidad (A)	120	24
Cooperación (Cp)	60	12
Cordialidad (Co)	60	12
Responsabilidad (T)	120	24
Escrupulosidad (Es)	60	12
Persistencia (Pe)	60	12
Estabilidad emocional (EE)	120	24
Control de impulsos (Ci)	60	12
Control de emociones (Ce)	60	12
Apertura Mental (AM)	120	24
Apertura a culturas (Ac)	60	12
Apertura a la experiencia (Ae)	60	12

Gráfico 3.4: Dimensiones y subdimensiones de la prueba Big Five

Finalmente, para obtener una interpretación del cuestionario se basa en la puntuación directa para cada dimensión y subdimensión de BF5, utilizando como media y desviación estándar el grupo de referencia correspondiente, Luego trazaremos una línea imaginaria recta, y ubicaremos el puntaje T que es consistente con el puntaje directo y el puntaje T que es consistente con otras dimensiones. Cuando tenga todas las puntuaciones T, estará en la columna T de la tabla de perfiles. También ubíquelo en el punto para que se pueda hacer la línea correspondiente.

Comenzará describiendo el resultado, es decir, obtendrá la altura de la dimensión, y luego continuará registrándola hasta que alcance la puntuación más baja. Los puntajes con la categoría "promedio" son los únicos puntajes que no se explican. Asimismo, continuará con otras dimensiones.

Expresado de la siguiente manera:

1. Primera dimensión: ENERGÍA.

El nivel global de la dimensión es: Bajo

Dinamismo= Nivel Bajo.

Dominancia= Nivel Bajo.

De acuerdo con las respuestas dadas por CASO ILUSTRATIVO al cuestionario, no parece que le gusten las actividades que necesitan vigor y dinamismo. Prefiere actividades sedentarias y de ritmos lentos, así como evitar el meterse en varias actividades a un mismo tiempo. Tiende a ser una persona más bien taciturna.

Prefiere actividades tranquilas o carentes de riesgo. Es una persona poco competitiva y tiende a renunciar a influir a los demás y a sobresalir sobre ellos. En las situaciones de grupo prefiere no llamar la atención.

(González Montenegro, H. T., & Quiroga Juárez, L. M. , 2016)

Finalmente, se redacta a continuación las características y los posibles cargos en base al nivel obtenido en las dimensiones y subdimensiones, de la siguiente forma:

Energía (E)		Afabilidad (A)	
<i>Tiene buenas relaciones interpersonales y con su entorno, ideales para cargos como: vendedores, o los encargados de atención al cliente en las organizaciones.</i>		<i>Los rasgos amables y agradables pueden ocupar cargos en atención al cliente interno y externo.</i>	
Puntuación alta: Muy dinámica, activa, dominante y locuaz.		Puntuación alta: muy cooperativa, cordial, altruista, amigable, generosa y empática.	
Puntuación baja: sumisa, taciturna, poco dinámica y enérgica.		Puntuación baja: avaro, mezquino, problemático, como poco o nada cordial, altruista y amigable.	
Dinamismo	Dominancia	Cooperación	Cordialidad
Di	Do	Cp	Co
Comportamientos enérgicos y dinámicos, la facilidad de palabra y el entusiasmo.	Capacidad de imponerse, sobresalir, hacer valer la propia influencia sobre los demás.	Capacidad para comprender y hacer énfasis de los problemas y necesidades de los demás y cooperar eficazmente con ellos.	Confianza y apertura hacia los demás.
Responsabilidad (T)		Estabilidad emocional (EE)	
<i>Pueden tener cargos donde existen grandes responsabilidades, ya que suelen ser organizados y además gustan de cumplir con los objetivos.</i>		<i>No reaccionan de forma exagerada ante situaciones de estrés y son pacientes al momento de resolver los objetivos, se caracterizan por su objetividad para percibir las situaciones.</i>	
Puntuación alta: reflexiva, escrupulosa, ordenada, diligente y perseverante.		Puntuación alta: poco ansiosa, vulnerable, emotiva, impulsiva, impaciente e irritable.	
Puntuación baja: desordenada, impaciente, poco o nada reflexiva, escrupulosa y diligente.		Puntuación baja: ansiosa, vulnerable, emotiva, impulsiva, impaciente e irritable.	
Escrupulosidad	Persistencia	Control de impulsos	Control de emociones
Es	Pe	Ci	Ce
Pretende medir aspectos relativos a fiabilidad, meticulosidad y amor por el orden.	Persistencia y tenacidad con que se llevan a cabo las tareas y actividades emprendidas y el no falta a lo prometido.	Capacidad de mantener el control del propio comportamiento incluso en situaciones de incomodidad, conflicto y peligro.	control de los estados de tensión asociados a la experiencia emotiva.

Apertura Mental (AM)	
<i>Hace referencia al ejercicio diario de la preparación intelectual.</i>	
Puntuación alta: muy culta, informada, interesada por las cosas y experiencias nuevas, dispuesta al contacto con culturas y costumbres distintas.	
Puntuación baja: poco culta, poco informada, poco interesada por las cosas y experiencias nuevas y refractaria al contacto con culturas y costumbres distintas.	
Apertura a culturas	Apertura a la experiencia
Ac	Ae
Interés por mantenerse informados, interés hacia la lectura e interés por adquirir conocimientos	Disposición favorable hacia las novedades, a la capacidad de considerar cada cosa desde perspectivas diversas.

Inventario de valores Hall-Tonna.

El modelo Hall-Tonna ayuda a examinar los propios valores y la actitud ante la vida, de modo que puedan conocerse de manera explícita y compartirse con los demás.

Los valores de una persona están "ocultos" detrás de su comportamiento, o lo mismo: el comportamiento es su actuación, para quien sabe hacerlo. Afirmaba el sociólogo canadiense Guy Rocher que "si los valores son inspiradores de los juicios, por lo menos lo son en igual medida de las conductas" (Bunes Portillo, 2012).

Los valores se entienden como prioridades reflejadas en el comportamiento, dando sentido, impulsando y motivando a las personas. La expresión de valores en la conducta nos dice que los valores explicados a partir de la experiencia del sujeto-actor y las cualidades personales son también elecciones personales. Al mismo tiempo, no olvide respetar la ley y obedecer la ley es un asunto personal. elección. Domina o sigue la moda. Todas las acciones son expresiones de cierto valor. Los seres humanos tienen la capacidad de tomar decisiones que van en contra de su propia naturaleza. (Portillo M. B., 2007)

Los valores Hall-Tonna no tienen probabilidad de ser interpretados aisladamente: "values do not exist in isolation" (Bunes Portillo, 2012).

Hall-Tonna proponen la hipótesis de la existencia de 125 valores elementales, comunes a todos los seres humanos. En este sentido podemos hablar de valores universales, aunque matizaremos esta afirmación. Dividen los valores, como hemos visto, en metas y medios. El núcleo central de esta teoría es que cualquier conducta humana puede ser descrita a través de una combinación de estos tipos de valores. (Portillo M. B., 2007)

La metodología Hall-Tonna se asienta en dos factores: la interpretación en función de criterios establecidos (significados, organización y clasificación de los valores) y la confirmación de la información recibida confrontándola con la propia realidad (Bunes Portillo, 2012).

El Inventario de valores Hall-Tonna se basa en un cuestionario compuesto por 125 preguntas con cinco opciones de respuesta, cuatro de las cuales se relacionan con un valor (de cada una de las cuatro fases) y una quinta que se refiere a la no pertinencia de ninguna de las anteriores. Las preguntas se plantean como afirmaciones que tienen que ser completadas con una de las cuatro/cinco opciones de respuesta, eligiendo el encuestado la más próxima a su situación vital (Bunes Portillo, 2012). A continuación, se presentan ejemplos:

21) Soy una persona:

- a. Que busca ser ella misma en todo momento.
- b. Que da prioridad a protegerse del daño físico.
- c. Que da importancia a trabajar para ganarse la vida.
- d. Que busca hacer una contribución valiosa a la sociedad por medio de su trabajo.

22) Para mí la vida diaria implica:

- a. Sentirme fascinado por la vida sin por ello abrumarme
- b. Ser útil y productivo.
- c. Saber que estoy llevando con éxito mi educación y formación.
- d. Sintetizar ideas muy complejas y transformarlas en proyectos prácticos y útiles para la sociedad.
- e. No es pertinente en este momento.

Gráfico 3.5: Ejemplo de preguntas inventario de valores de Hall Tonna

Los encabezamientos de los ítems sitúan al encuestado en su realidad, centrándose en lo que es (cómo se ve a sí mismo) o en lo que hace (en la conducta) que es donde se manifiestan los valores. Como resultado de procesar estas respuestas se obtiene un perfil que identifica los valores de la persona entre los 125 posibles y el orden de prioridad de esos mismos valores. Así mismo ofrece información y plantea preguntas específicas de reflexión sobre temas de desarrollo personal. El programa informático puede proceder de dos maneras: o bien tratando individualmente las respuestas y obteniendo tantos perfiles como cuestionarios procesados, o bien procesando las respuestas de varios cuestionarios y obteniendo un único perfil, en este caso grupal. El análisis grupal crea un perfil compuesto a partir de las respuestas individuales identificando valores y prioridades. (Palma, 2011)

Con referencia a la de tipología, el modelo Hall-Tonna divide 125 valores en 29 metas y 96 medias. El valor metas se caracteriza por una mayor estabilidad y durabilidad que los medios más temporales. El primero responde a objetivos a medio y largo plazo y tiende a ser para toda la vida, además, existe una conexión entre ellos: se promueven entre sí. En otras palabras, no se trata de valores diferentes, sino de una versión más complicada con el mismo valor cada vez. El desarrollo humano saludable requiere que el valor medio esté relacionado con el objetivo de una combinación eficaz. Otro aspecto interesante es que el desarrollo humano y el desarrollo organizacional han encontrado un factor explicativo clave en los tipos básicos de diálogo sobre valores, metas y medios que promueven el aprendizaje de nuevas habilidades. Cualquier tipo de comportamiento humano individual o grupal puede explicarse mediante una combinación particular entre valor de metas y valor medio. (Portillo M. B., 2007)

El artículo los valores morales en la conducta personal (Palma, 2011) prioriza el modelo Hall-Tonna que organiza y jerarquiza los valores, mediante tres áreas, visualizadas de la siguiente manera:

Área base

- Valores que tienden a no dejar a la persona avanzar si no están debidamente atendidos.

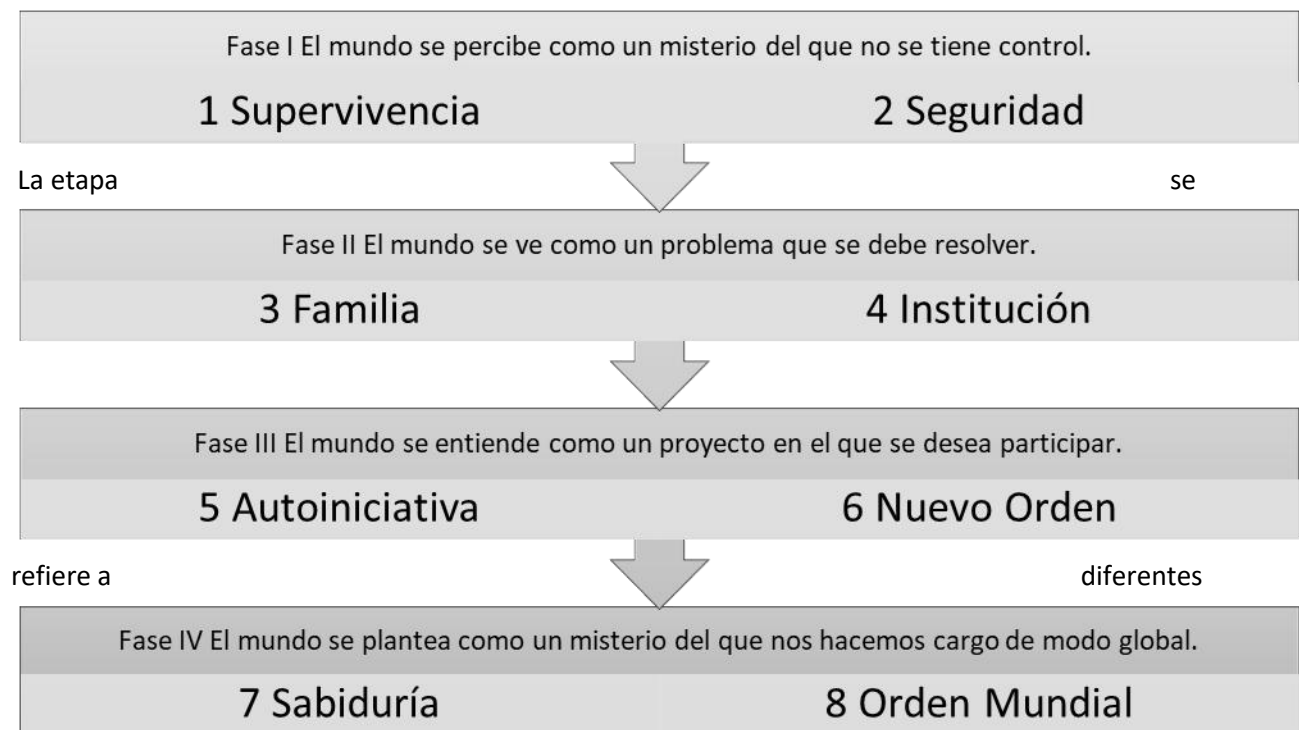
Área central

- Valores que tiene la persona en el presente, por lo que deben obrar como instrumentos posibilitadores para alcanzar los valores de futuro.

Área futuro

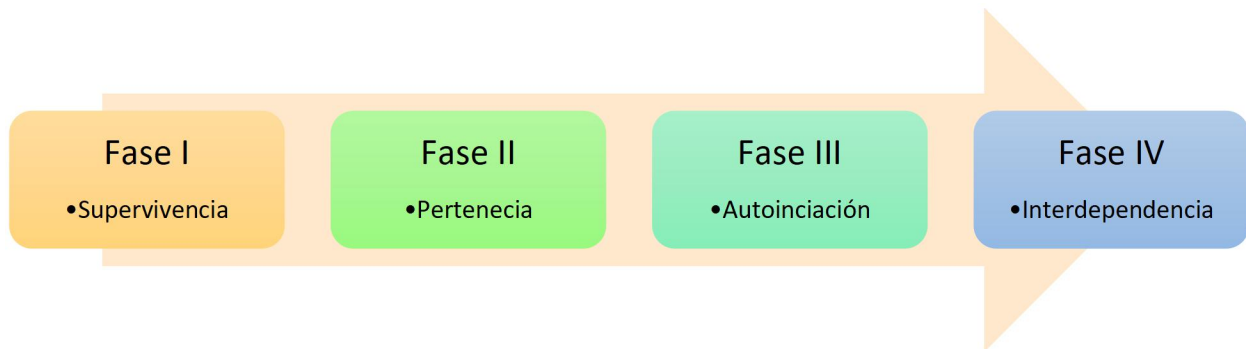
- Aspiraciones, aquellos valores que hacen avanzar a la persona.

Estas tres áreas se descomponen en ocho etapas que ofrecen información sobre las diferentes formas de vivir los valores y se organiza en cuatro fases de desarrollo, transmitiendo una cierta visión del mundo. En cada una de las cuatro fases de los valores, encontramos que además del valor metas y medios, siendo un total dividido en dimensiones de 53 valores personales (impares): son clave del crecimiento psicológico y espiritual y atienden al ámbito personal. y 72 valores institucionales (pares) se experimentan en un contexto grupal, son aprendizajes que se desarrollan en contacto con otras personas. Los dos constituyen cada una de las dos etapas que componen las fases. (Portillo M. B., 2007)



valores de estilo de vida. La integración de valores personales y valores institucionales en cada etapa puede evolucionar hacia los valores de la siguiente etapa. A través del viaje de los valores personales e institucionales en cada etapa, se pueden distinguir tres aspectos que ayudan a definir la situación, el desempeño y la motivación personal: cómo se percibe el mundo, cómo funciona el mundo y las necesidades que deben satisfacerse primero. Los siete ciclos de desarrollo y las tres transiciones entre las fases son los mismos. Estas son las clasificaciones dinámicas de los valores: áreas, fases, ciclos y transiciones, aportan los conceptos fundamentales en los que se sienta esta propuesta de desarrollo humano y organizativo basado en valores (Bunes Portillo, 2012).

Primeramente, la descripción de las fases representadas en el siguiente cuadro:



1. Fase I: Supervivencia

Se visualiza al yo emerge como una creativa entidad que se esfuerza tanto por ser él mismo como por auto preservarse.

El mundo es percibido como un misterio; algo de lo cual no se tiene control, un extraño y difícil lugar en el que vivir. Las personas tienen muy escasas destrezas para salir adelante. La prioridad es uno mismo (Interés en uno mismo), su seguridad (Seguridad) y la satisfacción de sus necesidades (Comida/Calor/Vivienda). La vida emocional no es primordial en esta fase, pero sí la sensorial que se relaciona con el placer (Placer sensorial). La fase de supervivencia es también la primera fase del crecimiento en la que la curiosidad (Asombro/Curiosidad) permanece en el ser humano a lo largo de toda la vida. (Palma, 2011)

VALORES DE LA FASE I: SUPERVIVENCIA	
Fuente: Hall, 1995. Elaboración propia	
Etapa 1: supervivencia	Etapa 2: seguridad
Valores metas	
<i>Interés en uno mismo</i> <i>Autopreservación</i> <i>Asombro/Destino</i>	<i>Deleite físico</i> <i>Seguridad</i>
Valores medios	
<i>Comida/ Calor/ Vivienda</i> <i>Funcionamiento físico</i> <i>Supervivencia</i>	<i>Afecto físico</i> <i>Economía/ Beneficios</i> <i>Propiedad/Control</i> <i>Placer sensorial</i> <i>Territorio/Seguridad</i> <i>Asombro/ Curiosidad</i>

2. Fase II: Pertenencia

En esta fase los intereses de la persona van más allá de la supervivencia y tienen una orientación más social.

Las necesidades básicas giran en torno a la aceptación, el reconocimiento y el logro. A través de la experiencia de pertenencia y éxito, el sujeto comienza a tener un sentido de autoestima, que se entiende como un fenómeno con dimensión social. (Palma, 2011)

En el mundo de los valores en esta fase, los individuos pasan del interés propio, el interés en sí mismos y la supervivencia al mundo de los demás, y comienzan a darse cuenta de la necesidad de pertenecer al grupo. La experiencia en esta etapa también está relacionada con la supervivencia y la búsqueda del éxito a través del sentido de pertenencia y el seguimiento de las reglas (Ley/Regla) del grupo dominante empezando por la familia (Familia/Pertenecer, Pertenencia/Institución). Se establece la relación con el mundo, es decir con los grupos de los que se forma parte. En esta fase el individuo todavía siente que su vida está controlada desde el exterior (Control/Orden/Disciplina, Administración/ Control, Obediencia, Deber/ Obligación), pero en este caso el control lo ejerce las personas que ocupan posiciones de poder. Sobrevivir en esta fase se relaciona con la capacidad tanto social como relacionadas con el trabajo (Trabajo /Labor). Estas destrezas, junto a la confianza en la propia competencia (Auto competencia/ Confianza), sentarán las bases para salir adelante (Logro/ Éxito). El éxito significativo se alcanza al realizar a actividades separadas de la ansiedad de la vida diaria (Diversión/ Recreo). También tiene su lugar en esta fase las actividades de formación y culto (Creencia/ Filosofía) que sitúan al individuo dentro de un sistema de creencias aceptado (Bunes Portillo, 2012).

VALORES DE LA FASE II: PERTENECER	
Fuente: Hall, 1995. Elaboración propia	
Etapa 3: familia	Etapa 4: institución
Valores metas	
<i>Autoestima Familia / Pertenecer Fantasía/ Imaginación</i>	<i>Competencia/ Confianza Creencia / Filosofía Diversión/ Recreo Trabajo / Labor</i>
Valores medios	
<i>Afirmación Social Amistad/ Pertenecer Apoyo /Semejantes Control/ Orden/ Disciplina Cortesía/ Hospitalidad Cuidar / Criar Derechos/ Respeto Destreza / Coordinación Equilibrio Obediencia Perseverancia / Paciencia Prestigio / Imagen Ser Querido Tradicón</i>	<i>Administración/ Control Artesanía/ Arte/ Oficio Competitividad Comunicación / Información Deber/ Obligación Diseño / Forma/ Orden Economía/ Éxito Educación/ Certificación Eficacia/ Planificación Gestión Honra Jerarquía/ Orden Lealtad/ Fidelidad Ley / Regla Logro/ Éxito Patriotismo/ Estima Pertenencia/ Institución Productividad Prestigio/ Poder Racionalidad</i>

	<i>Regla/ Responsabilidad</i> <i>Responsabilidad</i> <i>Tecnología/ Ciencia</i> <i>Unidad/ Uniformidad</i>
--	---

3. Fase III: Iniciativa personal

En esta fase se desarrolla un sentido de independencia, debido a que el mundo se percibe como un proyecto creativo en el cual el individuo quiere participar ya que tiene algo único que ofrecer.

Los valores de la etapa personal vienen determinados por un fuerte sentido de la independencia y por la conciencia de la igualdad que libera la actuación (Igualdad/Liberación). Estos valores --manifiestan la necesidad de expresión y desarrollo (Expresividad/ Libertad). La autoridad que ha regulado la conducta desde el exterior. Se internaliza y es la persona la que toma la iniciativa, afirmando creativamente (Creatividad) su papel en el mundo. (Palma, 2011)

Los valores de la etapa institucional se expande la conciencia personal hacia niveles de funcionamiento más institucionales y sociales y sus valores son más complejos y sofisticados.

En la Fase III las necesidades giran en torno a la búsqueda de significado (Búsqueda / Significado /Esperanza) y de la libertad que se necesita para ser creativo.

En esta fase el individuo se abre a la conciencia. Es un tiempo de maduración en el que la persona es capaz de tomar iniciativas y adoptar decisiones personales sobre lo correcto o lo incorrecto, pero también es cierto que comienza a tener una nueva perspectiva, racional y objetiva, sobre la verdad y la justicia (Justicia/Orden social) que trascienden al individuo. (Martínez, 2019)

VALORES DE LA FASE III: INICIATIVA PERSONAL	
Fuente: Hall, 1995. Elaboración propia	
Etapa 5: Iniciativa personal	Etapa 6: nuevo orden
Valores metas	
<i>Desarrollo personal/ profesional Igualdad/ Liberación Integración/ Totalidad Servicio/ Vocación</i>	<i>Arte/ Belleza Conocimiento/ Intuición Construcción/ Orden Nuevo Contemplación Dignidad Humana Fe/ Riesgo/ Visión Presencia Ser uno mismo</i>
Valores medios	
<i>Adaptabilidad/ Flexibilidad Autoafirmación Autoridad/ Honestidad Búsqueda/ Significado/ Esperanza Calidad/ Evaluación Compartir/ Escuchar/ Confiar Congruencia Decisión/ Iniciativa Empatía Equidad/ Derechos Expresividad/ Libertad Generosidad/ Compasión Independencia Ley / Guía Limitación/ Aceptación Obediencia Mutua Relajación Salud/ Bienestar</i>	<i>Colaboración Comunidad/ Apoyo Complementariedad Corporación/ Gestión Crecimiento/ Expansión Creatividad Educación/ Conocimientos Ética/ Responsabilidad Discernimiento Distanciamiento/ Soledad Innovación/ Progreso Intimidad Investigación Justicia/ Orden Social Limitación/ Desarrollo Misión/ Objetivos Ocio Responsabilidad compartida Rito/ Comunicación Simplicidad/ Juego Unidad/ Diversidad</i>

4. Fase IV: Interdependencia

En esta última fase el mundo es un misterio que hay que cuidar con una conciencia global en el que la gente trabaja duro para alentar y cuidar Individuos y comunidades. Se entiende que el mundo como suma de todos se fundamenta en relaciones sistémicas en el que cada persona tiene un gran valor y existe un compromiso de servir a los demás. (Palma, 2011)

Las personas actúan con otras personas dentro de nosotros para mejorar la calidad de vida a nivel mundial. Vemos el mundo como una obra sin fin, una obra incompleta en la que la situación actual no es tan importante como el potencial futuro (visión profética). Los individuos tienen control interno y responsabilidades externas para todo lo que les rodea. No solo están ansiosos por controlar sus propias vidas, sino también ansiosos por cooperar con otros para cambiar la sociedad y sus instituciones. Las personas se unen y se organizan para realizar estas tareas (macroeconomía). En esta etapa, no solo los seres humanos se transforman en nosotros colectivos, sino que también existe un llamado común para

que toda la raza humana renueve el mundo (justicia mundial). Las necesidades humanas están relacionadas con mejorar la armonía global a través de la colaboración y la acción colectiva (Sinergia), ver las cosas en la naturaleza global de las cosas y comprender las interrelaciones entre las partes, a menudo conflictos (interdependencia). (Martínez, 2019)

En la fase IV se realiza un equilibrio de la mentalidad y desarrollo potencial, pero hay una necesidad de extenderla, con la ayuda de la tecnología, a la comunidad global (Tecnología). El hombre debe controlar la tecnología, ponerla al servicio de la humanidad para no terminar siendo su víctima (Tecnología-Ecoridad). (Bunes Portillo, 2012)

VALORES DE LA FASE IV: Interdependencia	
Fuente: Hall, 1995. Elaboración propia	
Etapa 7: sabiduría	Etapa 8: orden mundial
Valores metas	
<i>Intimidación / Soledad</i> <i>Verdad/ Sabiduría</i>	<i>Armonía Global</i> <i>Ecoridad</i> <i>Palabra</i>
Valores medios	
<i>Comunidad / Personalista</i> <i>Interdependencia</i> <i>Visión profética</i> <i>Sinergia</i> <i>Síntesis creadora</i> <i>Transcendencia / Soledad</i>	<i>Derechos Humanos</i> <i>Justicia Mundial</i> <i>Macroeconomía</i> <i>Tecnología</i>

Es muy importante conocer esta información para poder interpretar los valores de cualquier perfil (Portillo M. B., 2007). Conviene tener en cuenta que:

1. Las perspectivas del mundo que transmiten las fases constituyen una manera sintetizada de detallar la forma en la que tenemos condicionada nuestra mente.
2. Se trata de la misma mente, pero con distintos valores prioritarios. Cada ser humano posee una visión diferente del mundo sobre los mismos acontecimientos.
3. Cada una de las cuatro fases representa una perspectiva acorde al sustractor facetico en el que la persona está situada, por lo mismo puede tener dificultades para comprender a otra que no lo esté.

Fases en el desarrollo de la conciencia				
Fuente: Brian P. Hall (1995: 46)				
ASPECTOS DE LA VISIÓN PERSONAL DEL MUNDO	FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV
Cómo percibe el mundo	Como un <i>misterio</i> sobre el que <i>no</i> tiene <i>control</i>	Como un <i>problema</i> que hay que <i>resolver</i>	Como un <i>proyecto</i> en el que quiero <i>participar</i>	Como un <i>misterio</i> que debemos <i>cuidar</i>
Cómo funciona en el mundo	El yo (ego) es el <i>centro</i> de un <i>extraño</i> y <i>opresivo</i> entorno	El yo (ego) necesita ser aprobado y <i>significativo</i> para otros y tener éxito	El yo (self) <i>actúa</i> y <i>toma iniciativas</i> creativa, independiente y conscientemente	El yo (self) <i>actúa con otros (nosotros)</i> , potenciando la <i>calidad de vida</i> global
Qué necesidades ha de satisfacer	Necesidades <i>físicas</i> relacionadas con la supervivencia: comida, vivienda, protección ...	Necesidades <i>sociales</i> de aceptación, aprobación y logro	Necesidad de <i>realización personal</i> : significado, creatividad e intuición	Comunidad mundial: <i>armonía</i> y acción colectiva
VALORES - TIPO				
Metas	Autopreservación	Autoestima	Autorrealización	Verdad/visión
Medios	<i>Seguridad</i>	<i>Educación</i>	<i>Independencia</i>	<i>Tecnología social</i>

En cada una de las cuatro fases se dividen dos etapas: las impares integradas por los valores personales y las pares por los valores institucionales. El desarrollo de los individuos o grupos en términos de valores siempre presenta por ambos valores, por lo cual la integración de estos es la clave para el crecimiento del modelo Hall-Tonna. Con esta idea en mente, el autor introdujo un nuevo concepto para explicar un conjunto de valores dado: el ciclo de desarrollo. (Palma, 2011)

Los ciclos de desarrollo transmiten una determinada visión del mundo e informan sobre las maneras de actuar y reaccionar ante distintas situaciones, tanto dentro del propio ciclo como hacia el siguiente. (Bunes Portillo, 2012)

El ciclo de desarrollo está conformado por siete ciclos; cuatro de ellos coinciden con las cuatro fases anteriormente descritas y los otros tres son ciclos de transición ya que se sitúan entre las visiones del mundo que nos transmiten los valores de cada una de las cuatro fases. No obstante, también consta de dos etapas en cada ciclo la Etapa personal e institucional. El orden no importa, pero deben ser continuos en el mapa de valor. En estas dos fases, llamaremos al valor más significativos de un conjunto de valores que vamos a denominar perfil. (Bunes Portillo, 2012)

Se refiere al desarrollo dentro de una misma fase (intrafase) o de desarrollo entre fases distintas

Ciclos de desarrollo							
Fuente: Hall, 1995. Elaboración propia							
Fase I		Fase II		Fase III		Fase IV	
Etapa IA	Etapa IB	Etapa IIA	Etapa IIB	Etapa IIIA	Etapa IIIB	Etapa IVA	Etapa IVB
Ciclo 1		Ciclo 3		Ciclo 5		Ciclo 7	
personal/institucional		personal/institucional		personal/institucional		personal/institucional	
Ciclo 2		Ciclo 4		Ciclo 6			
institucional/personal		institucional/personal		institucional/personal			

(interfase). A continuación, se visualizan los siete ciclos de desarrollo. (Portillo M. B., 2007)

Para realizar la asignación del ciclo en un perfil de valores se realiza mediante la función de la distribución de los valores prioritarios, teniendo en cuenta que la etapa personal y la institucional que lo componen tienen que ser de la misma fase o de fases consecutivas. Estas etapas contiguas son las que concentran los valores prioritarios identificados a través de las respuestas dadas a un cuestionario de valores que es el instrumento de medida. (Portillo M. B., 2007)

Considerando tres aspectos se realiza una descripción de los siete ciclos de desarrollo: la visión del mundo que transmiten los valores del ciclo, las posibilidades de desarrollo que tienen esos mismos valores y el estilo de liderazgo propio. (Martínez, 2019)

1. Ciclo 1: Supervivencia- Seguridad

1. Formado por las etapas 1 y 2, la visión del mundo en este ciclo es la misma que la fase I. No se vive abierto sino cerrado al otro, invirtiendo el tiempo y el esfuerzo en cubrir las necesidades propias.

2. Las posibilidades de desarrollo se vinculan a la imaginación creativa y positiva.

3. Liderazgo autocrático: puede resultar opresivo ya que el temor a perder el control sobre un medio que resulta hostil hace imposible la delegación y la toma de decisiones participativa.

4. Ciclo 2: Seguridad-Familia

5. Formado por las etapas 2 y 3, presenta una cosmovisión menos hostil y desconocida, pues primero obtiene una nueva experiencia relacionada con la pertenencia al grupo familiar. Completar la educación y desarrollar nuevas habilidades permitirá fórmulas cooperativas y un nuevo sentido de autoridad basado en el conocimiento más que en el miedo.

6. Las posibilidades de desarrollo se fundan en la educación, evitando la adopción de posturas rígidas y visiones estrechas.

7. Liderazgo benévolo: preocupado tanto por los miembros como por la organización, pero impide la delegación

8. Ciclo 3: Familia-Institución

1. Formado por las etapas 3 y 4, el mundo es un problema que hay que resolver y en el que demostrar la propia competencia ante personas que son importantes y significativas.

2. El crecimiento en este ciclo comprende la adquisición de habilidades sociales y administrativas que permitan armonizar el desarrollo profesional con el sociofamiliar.

3. Liderazgo burocrático: centrado en la eficacia, delegando solo en personas que hayan demostrado lealtad.

4. Ciclo 4: Institución-Iniciativa personal

1. Formado por las etapas 4 y 5, se trata de un ciclo de transición crítico. La visión del mundo anterior que había alcanzado una cierta seguridad se vuelve confusa.
2. El desarrollo en este ciclo se da mediante la influencia de las instituciones; es decir conjugar la necesidad de independencia con las interpersonales.
3. Liderazgo permisivo: es inestable, debido a que se da fácilmente un equilibrio entre los valores relacionados con la expresión de necesidades personales y los que hablan de gestión eficiente.
4. Ciclo 5: Iniciativa personal-Nuevo Orden
 1. Formado por las etapas 5 y 6, el mundo se percibe como un proyecto en el que participar a través del descubrimiento de las capacidades y limitaciones personales haciéndolas funcionales en la institución.
 2. El desarrollo va a depender de la capacidad conjugar trabajo y tiempo libre.
 3. Liderazgo colaborador: dirección compartida, por objetivos y de participación.
4. Ciclo 6: Nuevo Orden-Sabiduría
 1. Formado por las etapas 6 y 7, se ve a el mundo como un don que hay que cuidar de forma personal y creativa y del que se es responsable.
 2. El desarrollo depende de la creación de espacios de soledad e intimidad que permitan el distanciamiento del propio trabajo, obteniendo una visión global del mundo.
 3. Liderazgo servicio: tiene una dirección compartida, colegial y de responsabilidad mutua.
4. Ciclo 7: Sabiduría-Orden Mundial
 1. Formado por las etapas 7 y 8, el mundo aparece como un misterio que permite la contemplación.
 2. El desarrollo en este ciclo se produce a través de organizaciones fundadas en valores y en las que los avances tecnológicos.
 3. Liderazgo visionario: ejerce la dirección en equipos interdependientes y con visiones globales del mundo y de la sociedad.

Cada uno de los ciclos de desarrollo del modelo conlleva la presencia de unos valores prioritarios que desembocan en un estilo de liderazgo particular. Hall-Tonna encontró un claro vínculo entre el liderazgo y el papel de los valores en su ejercicio, puesto que, al conocer sus prioridades de valor, la persona puede reconocer su estilo de liderazgo con su correspondiente ética y comportamiento. (Bunes Portillo, 2012)

Estilos del Liderazgo:	Ciclos del Desarrollo:	Número de Fase	Valores prioritarios
Autocrático	1.º Supervivencia-seguridad.	1.ª	Seguridad. Economía/ Beneficios. Autopreservación.
Benevolente	2.º Seguridad-familia.	1.ª y 2.ª	Autoestima. Obediencia/deber Apoyo semejantes.
Gestor	3.º Familia-institución.	2.ª	Competencia/confianza. Economía/éxito. Gestión/responsable.
Facilitador	4.º Institución-iniciativa personal.	2.ª y 3.ª	Igualdad/liberación. Servicio/vocación. Decisión/iniciativa. Autoridad/honestidad. Adaptabilidad/flexibilidad.
Colaborador	5.º Iniciativa personal-nuevo orden.	3.ª	Dignidad Humana. Fe/riesgo/visión. Justicia. Compromiso ético. Responsabilidad social. Colaboración. Compartir/escuchar/confiar.
Servidor	6.º Nuevo orden-sabiduría:	3.ª y 4.ª	Verdad /sabiduría. Colaboración. Visión profética. Sinergia. Trascendencia.
Visionario	7.º Sabiduría-orden mundial.	4.ª	Interdependencia. Palabra. Macroeconomía.

El concepto de transición refiere al avance de una a otra fase y queda reflejado en la reseña de los tres ciclos a los que nos hemos referido en el apartado anterior como ciclos de transición. Su naturaleza es también cíclica: se puede volver a atravesar estas transiciones dependiendo de los sucesos terminados en reevaluar los valores de etapas pasadas, actualizando viejas conductas. El proceso de desarrollo de los valores atraviesa tres transiciones. (Portillo M. B., 2007)

4. Primera transición: Transición Génesis

Esta transición se sitúa entre la primera y la segunda fase (etapas 2-3). En la Fase I

El individuo no tiene control ni responsabilidad por su propia vida, lo cual no solo es percibido en la infancia. Gradualmente se adquiere la responsabilidad de los actos, a pesar de no contar con el control suficiente para decidir todo lo que nos afecta. Este es el primer indicador de la Transición Génesis con la que comienza el desarrollo personal.

La tarea principal de esta transición es establecer las condiciones para fomentar un sentido de seguridad en la familia, el trabajo y otras instituciones que le den al mundo un significado individual. La principal motivación es experimentar la aceptación y la pertenencia, y completar un viaje formativo.

5. Segunda transición: Gran Transición

Esta transición abarca la integración de aspectos críticos referidos a la iniciativa personal en la orientación de las elecciones y posiciones vitales. Se encuentra marcada por la ansiedad ante la toma de decisiones. Pero se trata de un período de transición en el desarrollo dependerá de tener un plan en el que integren los temas de la primera transición con la segunda.

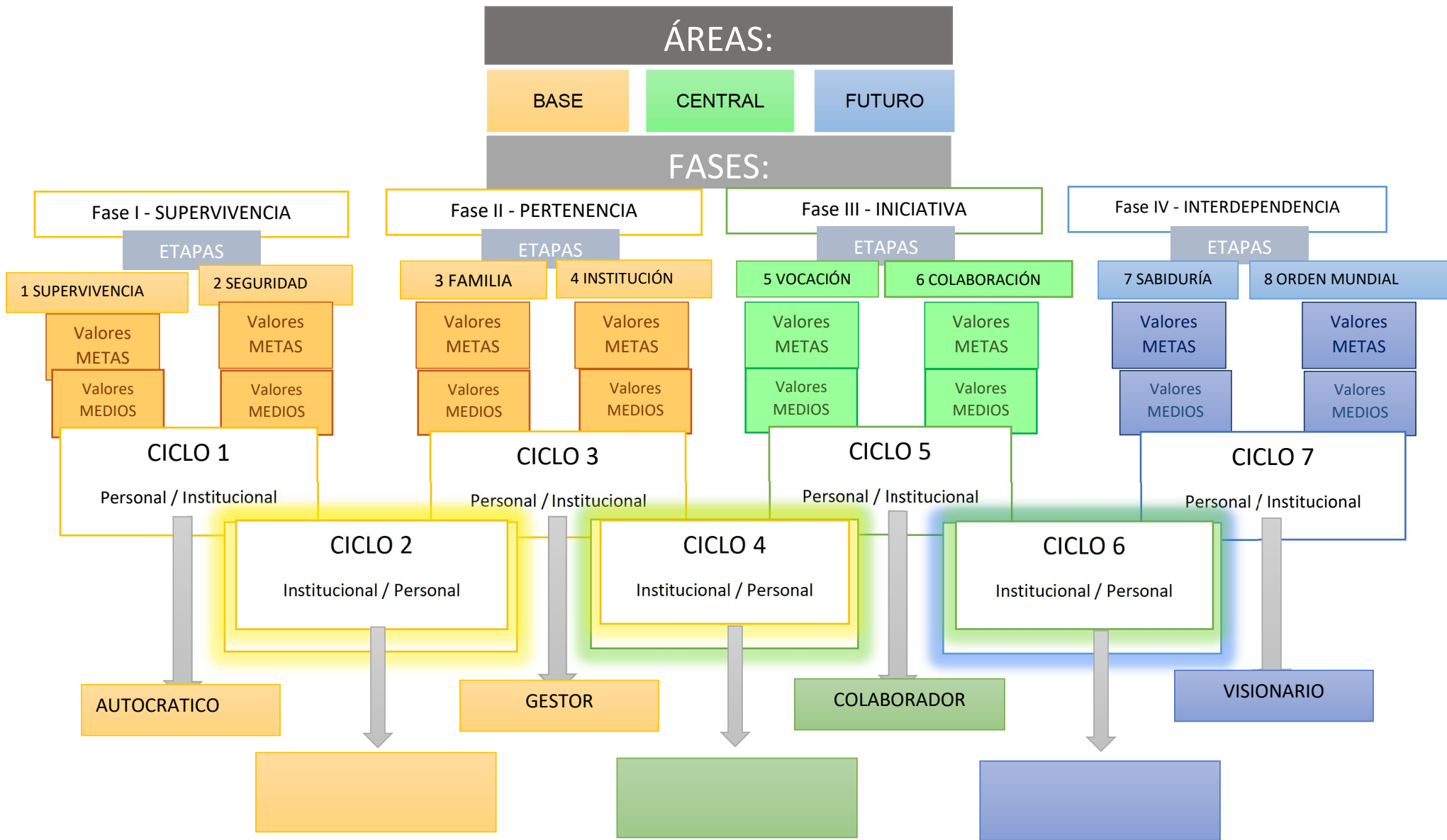
Se denomina la crisis de la mitad de la vida que se sitúa entre la segunda y la tercera fase en la etapa 4 la institución es la que controla y proporciona seguridad al individuo. En la etapa 5 el individuo necesita tomar decisiones independientes y autoafirmarse, aunque a veces es atrapado en esta crisis hasta la vejez.

6. Tercera transición: Factor Omega

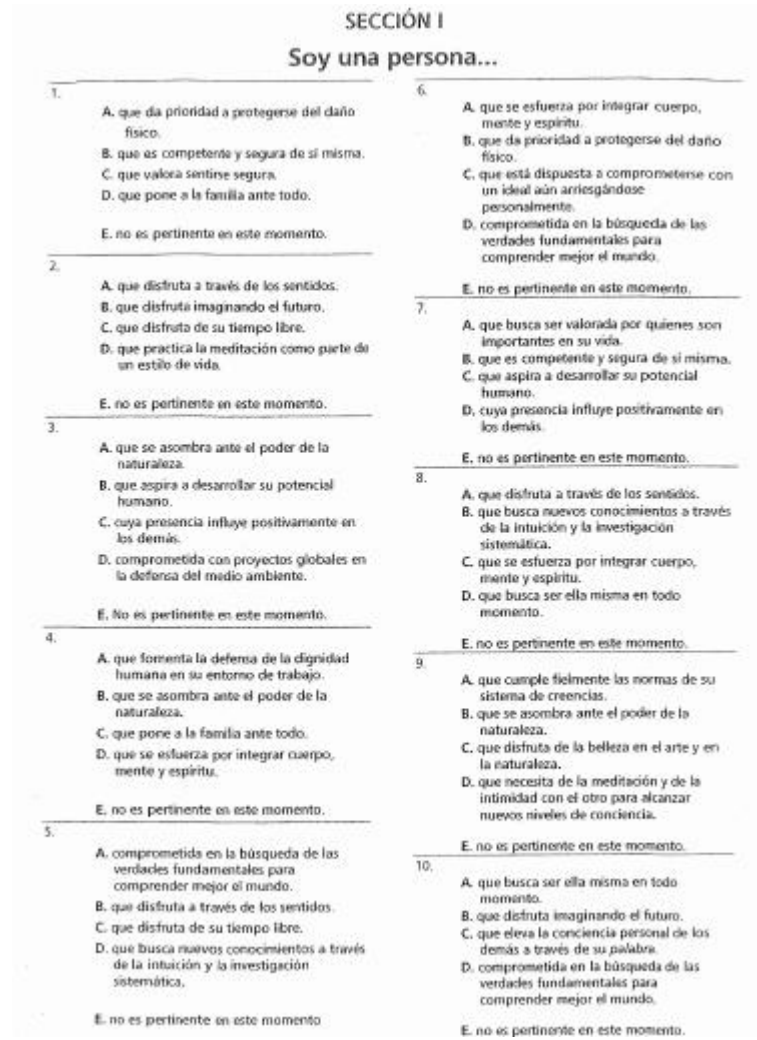
En esta transición se acarrea una gran demanda de desarrollo de habilidades, en pocas palabras, no hay posibilidad de formación. La sociedad reconoce este nivel de desarrollo de las personas gestionadas con éxito y hace posible esta transformación aplicando sus conocimientos a sus visiones que son prácticas y de tan gran alcance como el mundo.

Se sitúa entre las fases III y IV (etapas 6-7). No es muy frecuente encontrar personas que estén situadas en ella. Sus valores representan valores de futuro a los que se aspira. En un perfil de valores saludable, los valores situados en estas etapas impulsan y son una guía en la vida de los individuos y de las organizaciones

Para el crecimiento interior y el discernimiento, según se propone en el modelo Hall-Tonna, la persona debe disponer de una imagen clara de los valores actuales con los que se impulsa. Al entender estas prioridades de valores, el individuo obtiene un profundo conocimiento sobre sus propias necesidades y eso le ayuda a elegir, a discernir. (Martínez, 2019) A continuación, y a modo de resumen, se muestra un esquema de la metodología del modelo:



Ejemplo:



Pruebas de aptitudes.

Estas pruebas preguntas las cuales del manual PMA (Departamento de 2018), se les dejara un

antes de comenzar la prueba indicándoles que es normal que no la terminen y que deben responder correctamente las que puedan, también se les presentaran las instrucciones y ejemplos para que puedan realizar las preguntas sin mayores inconvenientes. Al final se calificará las preguntas respondidas correctamente, cuantas preguntas fueron incorrectas y cuantas dejo sin contestar.

Para concluir se calificará cada prueba individual y se les dará su nota general, estas calificaciones son ponderadas a 100 y promediadas sin incluir la fluidez verbal para no repetir las calificaciones verbales, las medias de estas pruebas son de 50 puntos (Departamento de I+D+i, 2018).

El tiempo en el cual se requiere completar esta prueba es de 26 minutos de trabajo efectivo esto es sin embargo es sin incluir aspectos como la lectura de las instrucciones o la realización de los ejemplos.

serán de 170 se obtienen

I+D+i, mensaje

Tabla 3.5: Tabla factores y tiempo efectivo para la prueba de PMA.

Factores	Tiempo Efectivo
Razonamiento verbal (V).	4 minutos.
Razonamiento espacial (E).	5 minutos.
Razonamiento lógico (R).	6 minutos.
Razonamiento Numérico (N).	6 minutos.
Fluidez verbal (F).	5 minutos.
Total	26 minutos.

Razonamiento verbal (V).

Evalúa el nivel de vocabulario, que es un aspecto relacionado con la capacidad de comprender ideas o tareas expresadas a través de palabras. La prueba consta de 50 ítems. Proporcionaron una palabra y cuatro alternativas. Se pide a la persona evaluada que elija una Sugerir sinónimos de palabras. Se han modificado dos elementos de PMA-R para mejorar su funcionamiento. Esto hace que sea imposible utilizar la escala PMA anterior para corregir la prueba.

Ejemplo:

- 1) Húmedo
 - a) Corto b) Humano **c) Mojado** d) Moderado

- 2) Raro
 - a) Santo **b) Escaso** c) Débil d) Tosco

- 3) Resplandeciente
 - a) Brillante b) Acerbo c) Fonético d) Intrépido

- 4) Sagaz
 - a) Exótico b) Aparente c) Dócil **d) Astuto**

Gráfico 3.7: Ejemplo de preguntas razonamiento verbal en la prueba PMA.

Razonamiento espacial (E).

Se refiere a la capacidad de imaginar y concebir objetos en dos o tres dimensiones. Esta prueba consta de 20 elementos, cada uno de los cuales consta de un modelo geométrico plano y seis números similares, presentados en diferentes posiciones. La tarea consiste en determinar qué números (quizás más de uno) son exactamente iguales al modelo, a pesar de sus diferentes posiciones en el espacio.

Ejemplo:

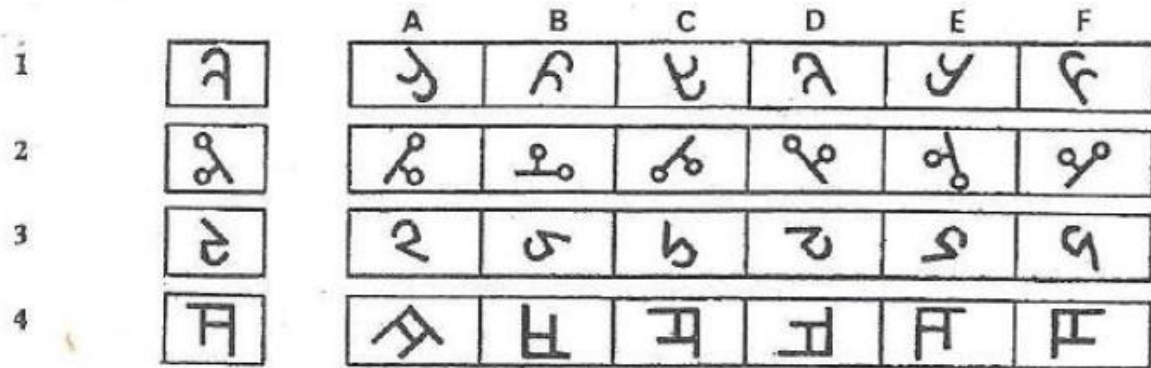


Gráfico 3.8: Ejemplo de preguntas razonamiento espacial en la prueba PMA.

Razonamiento lógico (R).

Permite evaluar la capacidad para resolver problemas lógicos, prever y planificar. Explore las habilidades de razonamiento inductivo y deductivo. Hay 30 preguntas en el examen. Consisten en una serie de letras que siguen ciertas reglas lógicas. En cada caso, la persona evaluada deberá seleccionar las letras que continuarán la serie de acuerdo con las reglas establecidas. De esta manera, se deben extraer las reglas antes de que se puedan aplicar correctamente.

Ejemplo:

1) a a b c c d e e f g g

a b c f g h

2) a x a y b x b y c x c y d x d

d e f x y z

3) a b c a b c d e f d e f g h i

g h i j k l

4) a b c x y z d e f x y z g h i

j k l x y z

Gráfico 3.9: Ejemplo de pregunta razonamiento lógico en la prueba PMA.

Razonamiento Numérico (N).

Evaluar la capacidad para resolver problemas computacionales de forma rápida y correcta. La prueba consiste en la suma de 70 números de cuatro dígitos, cada uno con dos dígitos. Para todas las sumas, proporcione resultados y solicite determinar si los resultados indicados son correctos.

Ejemplo:

$$1) 61+34+78+53 = 226$$

VERDADERO FALSO

$$2) 31+59+52+68 = 200$$

VERDADERO **FALSO**

$$3) 66+73+15+38 = 202$$

VERDADERO **FALSO**

$$4) 73+29+56+33 = 211$$

VERDADERO **FALSO**

Gráfico 3.10: Ejemplo de pregunta razonamiento numérico en la prueba PMA.

Fluidez verbal (F).

Evalúa la capacidad de hablar y escribir con rapidez y fluidez, y también es un indicador del nivel de vocabulario del evaluado. También es una habilidad muy relacionada con la inhibición y otros procesos de ejecución como la memoria de trabajo o la atención.

Para explorar este factor, utilizamos una tarea de fluidez verbal en la que se le pidió al evaluador que escribiera tantas palabras como fuera posible de una carta en 5 minutos.

La tarea requiere prohibir palabras que no comiencen con una letra específica e implementar una estrategia que permita generar tantas palabras como sea posible en un tiempo específico. A diferencia de las tareas de fluidez semántica, la fluidez del habla requiere más esfuerzo porque es imposible utilizar estrategias de asociación semántica o de significado.

Palabras que empiecen con la letra "S"

Gráfico 3.11: Ejemplo de pregunta fluidez verbal en la prueba PMA.

Presentación de resultados.

Al finalizar esta sección de preguntas al usuario de talento humano se le presentará una tabla con las notas ponderadas y notas promediadas para que de esta forma se puedan ordenar a los candidatos de forma decreciente según sus resultados recordando que la nota media para esta prueba es de 50 puntos.

Factores	Notas parciales	Notas ponderadas
Razonamiento verbal (V).	V	$(V * 2) = v$
Razonamiento espacial (E).	E	$(E * 5) = e$
Razonamiento lógico (R).	R	$(R * \frac{10}{3}) = r$
Razonamiento Numérico (N).	N	$(N * \frac{10}{7}) = n$
Fluidez verbal (F).	F	
Promedio		$(v + e + r + n) / 4 = p$

Gráfico 3.12: Tabla notas ponderadas prueba PMA.

Pruebas de conocimiento.

La prueba de conocimientos mide el dominio del candidato de las áreas de conocimiento teórico o práctico esenciales para el puesto, y este conocimiento se incluye en el perfil de selección técnica. Se utilizan como método de preselección cuando el número de solicitudes recibidas es muy grande y la preselección es casi imposible.

Esta parte de las pruebas tendrá 2 subsecciones el conocimiento de medidas y conversiones y una segunda subsección la cual será determinada por el gerente encargado del área a la cual será destinado el candidato.

Medidas y Conversiones.

La conversión de unidades es la conversión de una cantidad física expresada en una determinada unidad de medida en otro valor equivalente con las mismas propiedades expresadas en otra unidad de medida.

Este proceso generalmente se realiza mediante el uso de "factores de conversión" o tablas de conversión de unidades.

Multiplicar por la fracción (factor de conversión) suele ser suficiente, y el resultado es otra métrica equivalente en la que se ha cambiado la unidad. Cuando el cambio de unidad significa la conversión de varias unidades, se pueden usar varios factores de conversión uno tras otro, de modo que el resultado final sea la medida equivalente de la unidad que estamos buscando. Estas preguntas serán

obtenidas de (Tippens, 2011) y serán calificadas según plantilla de respuestas, al iniciar esta parte de las pruebas al candidato se le presentara un mensaje para recordarle que para esta prueba debe de tener una calculadora a la mano para realizar las conversiones.

Ejemplo:

1) 1520 (mm) a (dm)			
a) 1,52	b) 15,2	c) 152	d) 0,152
2) 629,4 (pulg²) a (dm²)			
a) 34,63	b) 48,47	c) 40,61	d) 42,75
3) 140 (km/h) a (m/s)			
a) 38,89	b) 5040	c) 84	d) 3,89
4) 2,93 (g/cm³) a (lb/pie³)			
a) 102,95	b) 0,047	c) 64,95	d) 182,75

Gráfico 3.13: Ejemplo de preguntas de prueba de medidas y conversiones.

Pruebas según el perfil

Esta última sección queda a criterio y discreción de cada gerente de área ya que serán pruebas específicas según el perfil y necesidades del puesto en cuestión, se recomienda una prueba que pueda ser subida en un formato determinado a la plataforma para su posterior calificación por parte del gerente de área o algún delegado de este.

1. Propuesta de diseño de inducción de personal.

El nuevo colaborador antes de iniciar sus actividades es necesario que reciba cierta información de la organización en general, de manera que este conocimiento previo le ayude a percibir y adaptarse más rápido a sus nuevas responsabilidades y tenga una permanencia sana y productiva.

Para este proyecto se realizará en dos fases, que consiste en:

1. Inducción de general, con apoyo tecnologías y de forma virtual.
2. Inducción específica en el lugar de trabajo.

Importancia de la inducción

La importancia de una buena inducción es quitar cualquier tipo de inseguridad o incomodidad al nuevo colaborador y que por el contrario se sienta seguro en su ingreso a la empresa y respaldado por esta, a su vez este proceso consigue crear un sentimiento de pertenencia a la empresa, logrando un colaborador más comprometido y proactivo en sus labores.

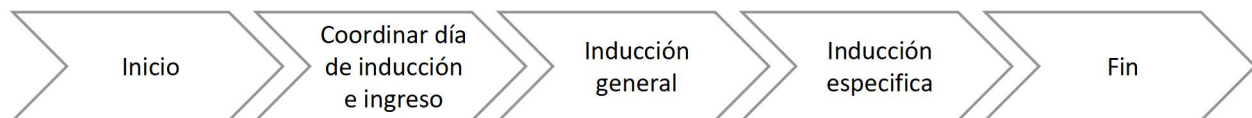


Gráfico 3.14: Diagrama de inducción de personal

1. Políticas de inducción de personal

1. El departamento de talento humano coordinará con el nuevo colaborador y de los responsables del proceso para que se cumpla con las actividades determinadas.
2. El colaborador y los involucrados deberán cumplir con el horario y actividades según lo programado.
3. El departamento de talento humano socializará cada 6 meses las actualizaciones de actividades del programa, en información y dinámicas.
4. La inducción será evaluada y calificada por el departamento de talento humano para su respectivo registro de inducción.
5. Cada 3 meses se les informara por email al personal en general, para agradecer y motivar a que sigan dando apoyo a los nuevos colaboradores para su amigable y fácil adaptación a la organización.
6. El jefe superior inmediato o su asistente del nuevo colaborador en el primer día de trabajo deberá invitarlo a almorzar para darle la bienvenida a la empresa.

1. Diagrama de inducción general.

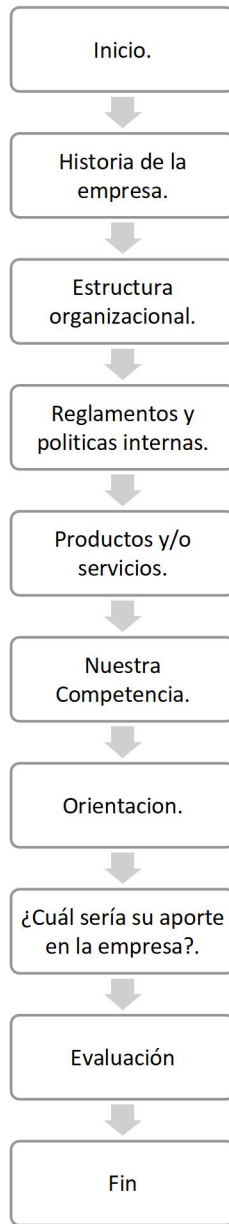


Gráfico 3.15: Diagrama de inducción general.

2. Diagrama de inducción específica.

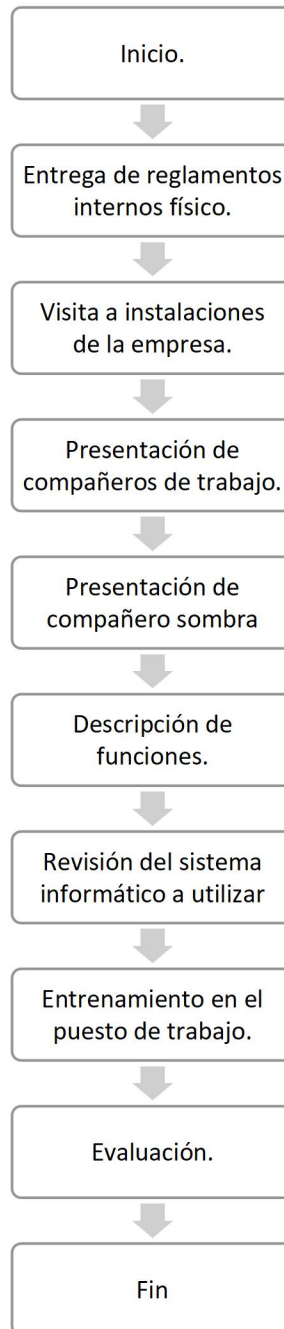


Gráfico 3.16: Diagrama de inducción específica.

3. Contenido de manual de inducción.

Inducción general

1. Historia de la empresa: Contenido multimedia acerca de los inicios de la empresa, su crecimiento y cambios a lo largo del tiempo.
 1. Video Institucional con el gerente general.

2. Video en animación voz en off.
3. Texto que complemente la experiencia.
2. Estructura organizacional: Presentación del organigrama, explicando las jerarquías: general, organizacional y funciones. Quien ocupa cada cargo clave con su información necesaria
 1. Foto, lugar de trabajo, número de extensión.
3. Reglamentos y políticas internas: Presentación de los reglamentos internos, archivos de fácil acceso de los reglamentos y políticas internas a la vista de los colaboradores.
 1. Código de ética y conducta.
 2. Reglamento de higiene y seguridad en el trabajo.
 3. Políticas internas
4. Productos y/o servicios: Presentación de productos emblemáticos para la empresa, marcas, precios, formas de pagos de lo más relevante para la empresa.
 1. Imágenes ilustrativas de los productos.
 2. Texto explicativo.
5. Nuestra competencia: Presentación de nombres de empresas competidoras.
 1. Imágenes, videos y texto que explique a los competidores y nuestra ventaja.
6. Orientación: Contenido multimedia donde se pretende motivar e inspirar a nuevo colaborador a ser parte de la empresa.
 1. Video institucional.
 2. Imágenes.
- 7.Cuál sería su aporte a la empresa: Exponer lo que se pretende conseguir del nuevo colaborador.
 1. Lectura de compromisos
 2. Espacio para que el nuevo colaborador escriba sus ideas
8. Evaluación: Cuestionario con opciones múltiples sobre lo aprendido en el proceso y evaluar el proceso.
 1. Un máximo de 10 preguntas de opciones múltiples sobre todas las bases anteriores.

Inducción específica

9. Entrega de reglamentos y políticas: Entrega de reglamento y políticas físicas y firmar el documento que lo certifique.

10. Visita a instalaciones de la empresa: Recorrido por las instalaciones, y espacio de trabajo, enseñando los diferentes departamentos de la organización.
11. Presentación de compañeros de trabajo: Bienvenida por parte del equipo de trabajo.
12. Presentación de compañero sombra: Designación de compañero sombra quien ayudara en todo momento al nuevo colaborador en su proceso de entrenamiento para su pronta adaptación a sus nuevas actividades.
13. Descripción de funciones: Listado de actividades a realizar día a día en su lugar de trabajo.
14. Revisión del sistema informático a utilizar: Aprendizaje del sistema informático de la empresa y su participación en el mismo.
15. Entrenamiento en el puesto de trabajo: Junto a su compañero sombra entrenar las actividades nuevas a realizar.
16. Evaluación: Cuestionario con opciones múltiples sobre lo aprendido en el proceso y evaluar el proceso.

Responsables e involucrados en el proceso de inducción.

Para que este proceso se lleve a cabo se quiere que un grupo de personas que lleven actividades programadas, basado a un cronograma ya conocido por todos los involucrados, estos son:

Tabla 3.6: Tabla de secuencia de etapas proceso de inducción.

Secuencia de etapa	Actividad	Responsable
Coordinar día de inducción e ingreso.	Ponerse en contacto con el nuevo colaborador para aclarar día de ingreso, y entregar datos de usuario.	Asistente talento humano destinado a inducción.
Inducción general.	Navegar por el módulo de inducción en a herramienta dentro de la página web.	Nuevo colaborador / Asistente de talento humano destinado a inducción (apoyo).
Entrega de reglamentos internos físico.	Entregar copia de los reglamentos, políticas internas al nuevo colaborador.	Asistente de talento humano destinado a inducción.
Presentación de compañeros de trabajo y compañero sombra.	Dar la bienvenida al nuevo colaborador por parte de su nuevo equipo de trabajo	Asistente de talento humano destinado a inducción / jefe inmediato / compañero sombra.
Descripción de funciones.	Presentar las funciones, actividades a desarrollar dentro de su lugar de trabajo.	Asistente de talento humano destinado a inducción / jefe inmediato.
Revisión del sistema informático a utilizar.	Presentar el sistema informático que la empresa utilizar y sus operaciones en el mismo	Jefe inmediato / compañero sombra.

Secuencia de etapa	Actividad	Responsable
Entrenamiento en el puesto de trabajo	Asistir en las labores diarias hasta su adaptación del nuevo colaborador.	Jefe inmediato / compañero sombra.

Entrenamiento

1. Propuesta de diseño de capacitación de personal.

En este subsistema de talento humano, el proceso de capacitación, se define el siguiente proceso dividido en 4 fases:

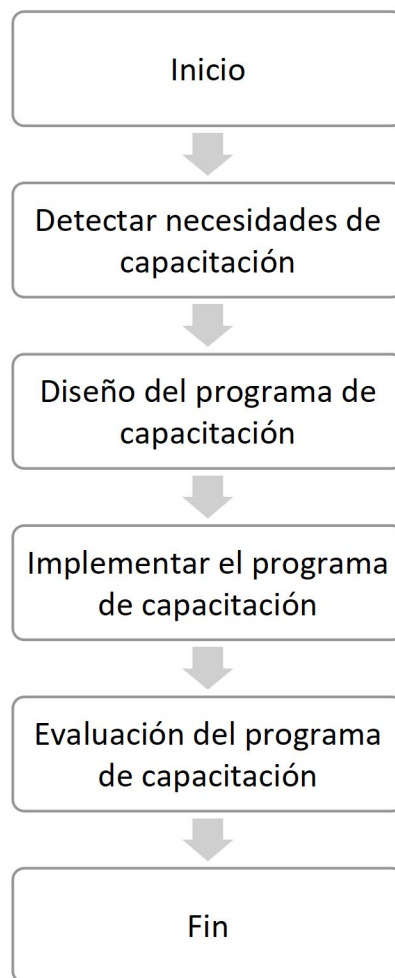


Gráfico 3.17: Diagrama de proceso de capacitación

Detectar necesidades de capacitación

En esta fase el personal de talento humano por medio de instrumentos como cuestionarios, entrevistas, observación o la combinación entre ellos se obtiene información sobre las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de los colaboradores.

Para lograr esto primero se determina la situación ideal, esto quiere decir cuál es el estado óptimo de los colaboradores para desempeñar sus funciones con normalidad en esto se considera conocimientos, herramientas, actitudes. Seguido de determinar la situación actual por medio de los instrumentos mencionados anteriormente para conocer la situación actual. Finalmente se analiza los datos obtenidos para determinar las necesidades de capacitación.

Diseño del programa de capacitación

En este se prepara el material a impartir en el programa de capacitación ya sea este para temas relacionados a desarrollar sus labores “habilidades duras”, o temas de “habilidades blandas” que mejore su entorno sociolaboral, se busca instructores eternos en los casos que sean pertinentes o en su defecto el asistente de talento humano destinado a la capacitación de personal.

En esta fase también se realiza la logística del programa, los horarios, el lugar y los materiales necesarios para llegar a cabo el programa de capacitación, y su presupuesto en caso de necesitarse.

Implementación del programa de capacitación

En esta fase es cuando la capacitación se lleva a cabo, donde se espera una muy buena participación por parte del instructor ya que muchas veces para que una capacitación no sea tediosa, este debe tener dinámicas donde exista interacciones entre todos y así salir de la monotonía, y a su vez esperar una aceptación de los participantes.

Evaluación del programa de capacitación

Aquí el programa es evaluado, por medio de cuestionario para medir lo que los colaboradores han captado, también se evalúa al instructor y el programa como tal.

2. Diseño de prototipo.

Para el diseño del prototipo en este proyecto se utilizó prototipado de alta tecnología horizontal el cual consiste en desarrollar parcialmente todas las funciones que conlleva el producto final prestando atención en la presentación de este. La forma de realización fue por medio de diapositivas en PowerPoint simulando la navegación.

La herramienta para prototipar se mostraría como complemento a la página web en su menú principal de la empresa “FL”. Este prototipo muestra la funcionalidad y navegación de la herramienta tanto para el usuario externo-aplicante, usuario interno-personal de nuevo ingreso y gerencial de talento humano, en sus procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal.

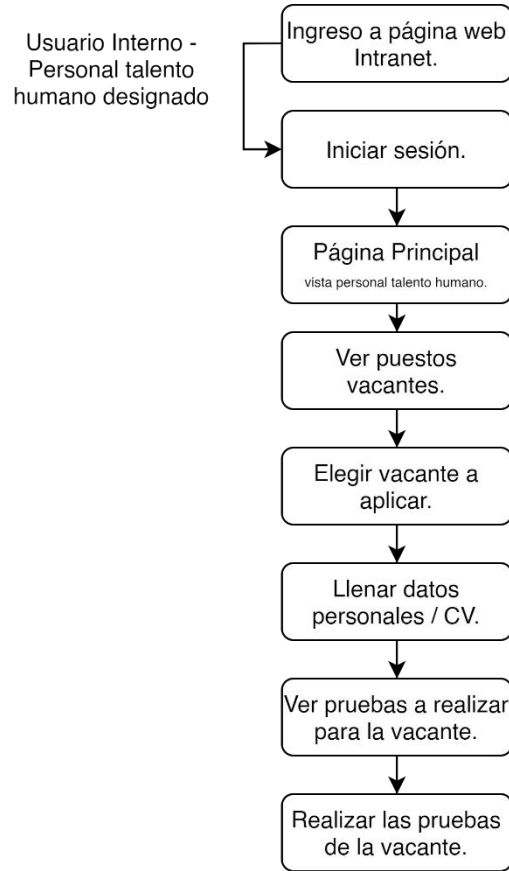


Gráfico 3.18: Diagrama de navegación de la herramienta en vista de usuario externo.

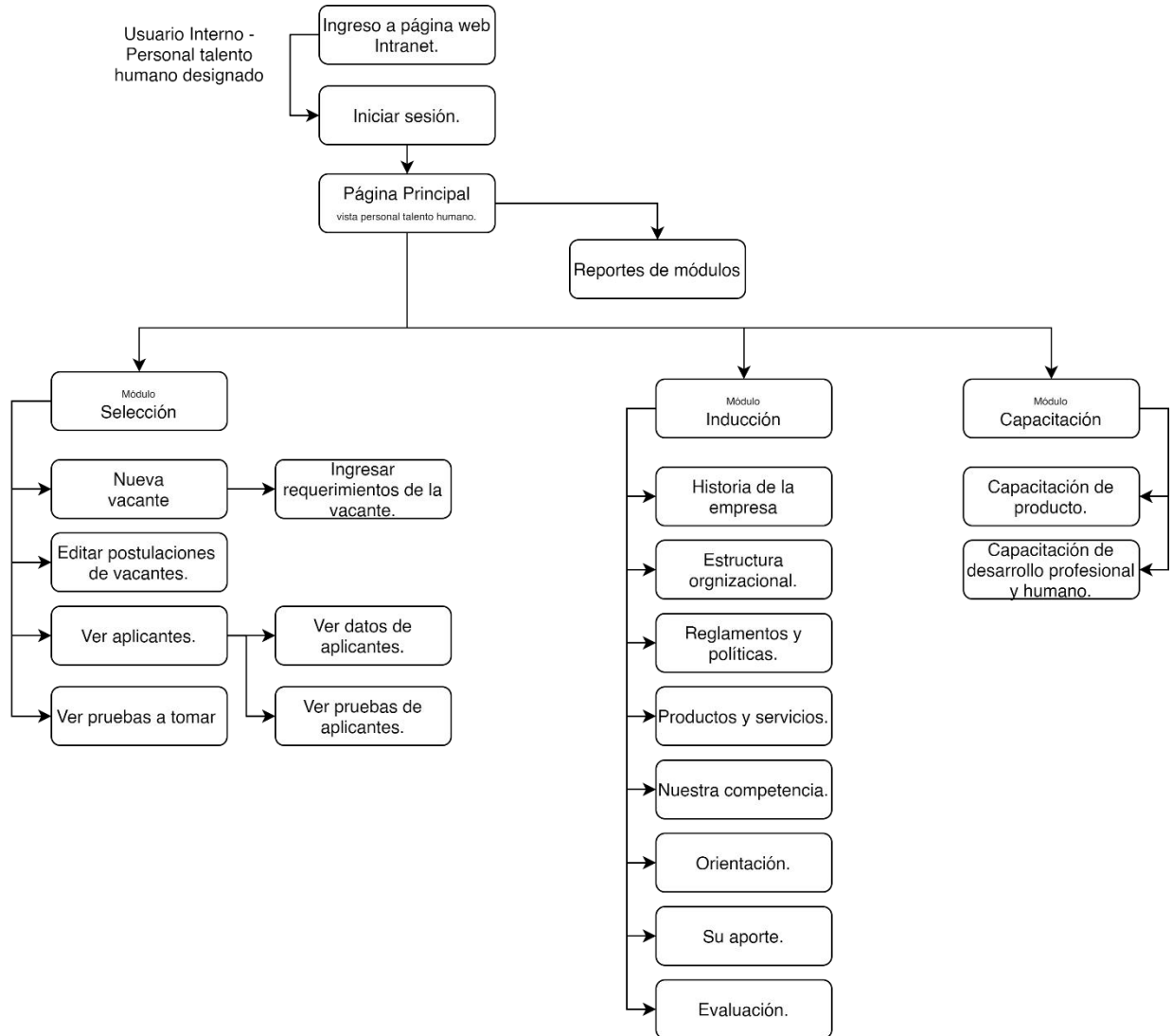


Gráfico 3.19: Diagrama de navegación de la herramienta en vista de usuario interno, personal talento humano asignado.

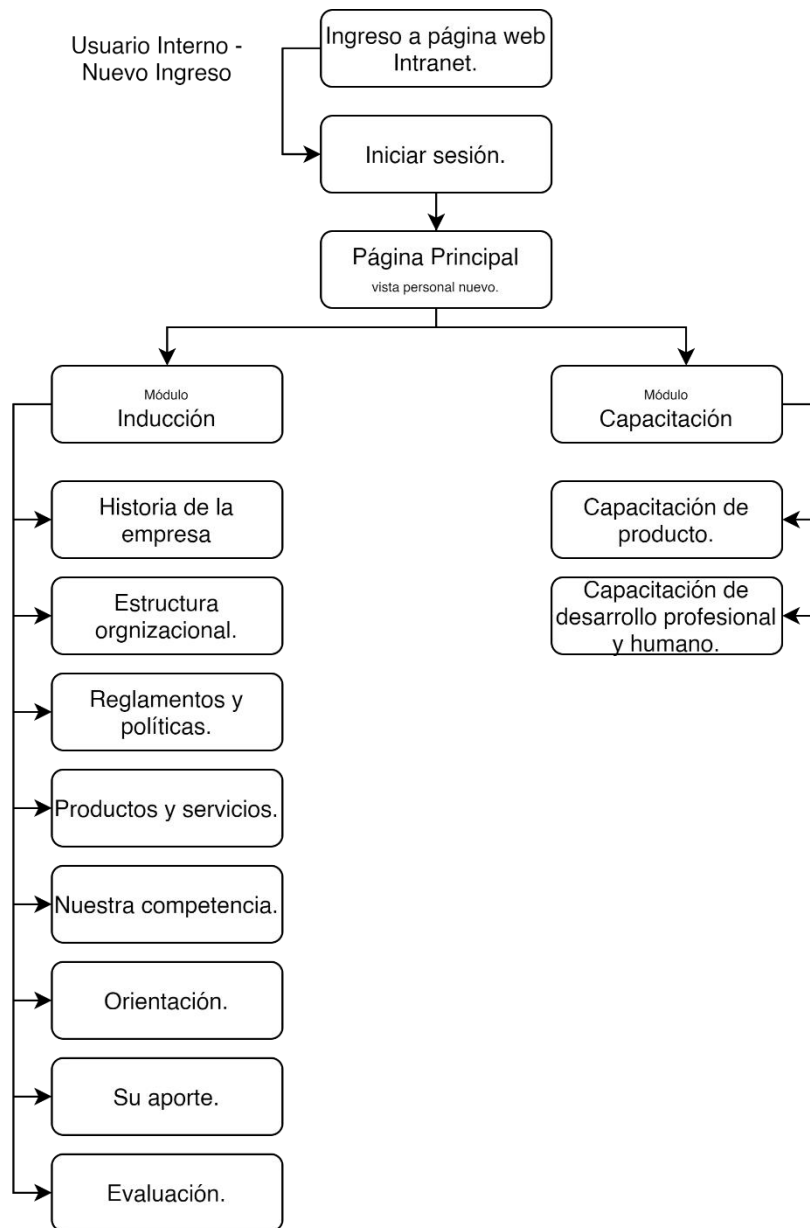


Gráfico 3.20: Diagrama de navegación de la herramienta en vista de usuario interno, nuevo ingreso y personal en general.

1. Storyboard prototipo

En el Gráfico 3.21 se muestra la navegación por medio de secuencia como el usuario externo interactuara con la herramienta. Al ingresar en usuario externo se registrará por medio de su número de cedula y nombres completos creando así un usuario temporal.

Luego se le presentará las vacantes disponibles en el momento, el usuario deberá escoger a cuál aplicar, en la siguiente pantalla se mostrará la descripción de la vacante del puesto escogido, al dar a

continuar el usuario entrará en el proceso de reclutamiento, completando el formulario de la información básica del aplicante.

Consiguiente deberá realizar cada una de las pruebas psicométricas pertinentes para el puesto elegido, solo los aplicantes que completen sus pruebas serán contemplados para la calificación y de ser continuar con el proceso de selección. Una vez completado la información y realizado las pruebas habrá finalizado con esta etapa de reclutamiento en el proceso de selección



Gráfico 3.21: Secuencia de navegación de usuario externo.

En el Gráfico 3.22 explican la navegación en la herramienta por parte del personal de talento humano asignado a selección, en este caso su usuario ya está creado por lo que inicia sesión en usuario interno, en su página principal se presentará un pequeño reporte de los procesos de talento humano. En el menú principal encontrará los módulos de selección, inducción y capacitación. En el cual podrá crear y editar nuevas vacantes de puestos de trabajo las cuales se publicarán en la vista de usuario externo, llenando los campos de requerimientos de la vacante, tipos de pruebas psicométricas a realizar, a su vez podrá editar la vacante una vez creada.

El personal de talento humano tendrá acceso al módulo de inducción para ser parte de este proceso también podrá tener acceso a su modificación para ser actualizado en los temas pertinentes. A su vez para el módulo de capacitación se podrá subir archivos multimedia para ser socializados con los

colaboradores y complementar los programas de capacitaciones. Así mismo el personal de talento humano asignado tendrá capacidad de crear los usuarios para los nuevos colaboradores.

Gráfico 3.22: Secuencia de navegación de usuario interno, personal talento humano.

Una vez que el proceso de selección haya finalizado y el nuevo colaborador haya sido escogido este pasará a tener un usuario en el sistema, con el cual podrá iniciar sesión dentro de usuario interno. Cuando ingrese por primera vez solo se presentará el módulo de inducción, el cual consiste en la inducción general como primera fase de la inducción de personal. Una vez que el nuevo colaborador haya entrado a cada componente de la inducción general y haya realizado su evaluación podrá tener acceso a los módulos de inducción para un reforzamiento o reinducción si necesite y al módulo de capacitación, el cual dependiendo del puesto que tenga tendrá información más relevante para él.

Gráfico 3.23: Secuencia de navegación de usuario interno, personal de nuevo ingreso y personal en general.

3. Evaluación de rendimiento y proyección.

Al igual que con cualquier plan de negocios, se espera que el desempeño sea monitoreado y medido para evaluar el retorno de la inversión y determinar si se ha logrado el objetivo. Esto también es cierto cuando se evalúa el desempeño de un proyecto.

1. Costo beneficio

El análisis de costo-beneficio es el proceso de medir la relación entre el costo de un proyecto y los beneficios que proporciona. El objetivo es determinar si la próxima inversión es rentable para la empresa.

El costo beneficio (B/C) también se denomina índice de beneficio neto y su valor es el valor presente del ingreso neto total o beneficio neto (VAN) dividido por el valor presente de los costos de inversión o el costo total (VAC) (Leland Blank; Anthony Tarquin, 2012).

Utilizando la siguiente formula:

$$\text{Costo Beneficio} = \frac{\text{Beneficios netos en valor presente}}{\text{Costos netos en valor presente}}$$

Siendo los costos de implementación del proyecto el costo de implementación de adaptación de página web a un valor de \$1200 y actualizaciones cada 2 años para actualizar las preguntas y respuestas

con un valor de \$300 cada actualización; Más el costo del equipo de filmación para los videos institucionales de inducción a un valor de \$800; tomando una tasa referencial del banco central la cual pone como interés mínimo 9.52% y como interés máximo 11.82% para préstamos comerciales a PYMES.

	Tiempo	5 años	
	Tasa	10%	
	Implementación web	\$ 1.200,00	
	Actualización web	\$ 684,40	
Para los beneficios proyectamos	Videos Institucionales	\$ 800,00	un nivel de ahorro en la del ahorro en el área de talento de selección de personal ya que el resto de los subsistemas van a ser implementados por primera vez en la empresa; para lo cual utilizamos la rotación de personal actual de 21% un costo promedio de contratación de \$ 600, teniendo en total 58 empleados en la compañía los costos iniciales anuales quedarían de la siguiente manera:
contratación de personal, además humano tan solo en el subsistema	VAC	\$ 2.684,40	

Rotación de personal	21%
Costo de contratación	\$ 600,00
Empleados	58
Número total de contrataciones	12,18
Gasto de contratación	\$ 7.308,00

Se proyecta una mejora en la rotación de personal en 4% quedando así más acorde al promedio nacional una reducción en el costo promedio de contratación por todo el tiempo que se ahorra la gerencia de talento humano dejándolo en \$ 250 quedando un gasto promedio anual de la siguiente manera:

Rotación de personal	17%
Costo de contratación	\$ 250,00
Empleados	58
Número total de contrataciones	9,86
Gasto de contratación	\$ 2.465,00

Dejando un ahorro anual promedio de \$ 4.843,00; de esta forma llevamos esta anualidad por 5 años de duración del proyecto y quedamos con un beneficio en valor presente de:

Tiempo	5 años
--------	--------

Tasa	10%
Ahorro anual	\$ 4.843,00
VAB	\$ 18.358,78

Con los valores ya obtenidos se procede a utilizar la formula antes mencionada y obtenemos el siguiente resultado:

$$\text{Costo Beneficio} = 6,83906285$$

2. Balance Score Card (BSC)

“En el cuadro de mando integral, la comunicación se logra a través de una estructura lógica, y la gestión basada en metas establecidas permite a los gerentes redistribuir los recursos materiales, financieros y humanos para lograr las metas estratégicas. El cuadro de mando integral no es solo una herramienta de medición del desempeño, sino también un traductor estratégico y comunicador del desempeño.”. (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2002)

Misión de la empresa

Brindar materiales de ferretería y soluciones de herramientas para la construcción civil, pequeñas industrias y artesanías, administrar la clasificación completa y permanente, y brindar a los clientes servicios oportunos y de alta calidad a un precio competitivo. Brindar a los clientes el mejor servicio a través de empleados bien capacitados, eficientes y responsables.

Visión de la empresa

Reconocido como un distribuidor y minorista líder en brindar soluciones completas para materiales de ferretería, productos industriales y semi-industriales, su servicio al cliente brinda una serie de servicios complementarios y de alta calidad, a través de la búsqueda de la excelencia y expansión en el mercado ecuatoriano Crear valor económico.

Perspectiva financiera

Esta perspectiva en el balance Scorecard para nuestro caso de estudio analizará los ahorros que se generarán al utilizar este proyecto de automatización también analizará los costos operativos del proyecto y la inversión inicial del mismo

Perspectiva de enfoque en el cliente

En esta perspectiva del balance Scorecard nos enfocamos en lo que se requiere hacer para garantizar la retención del cliente y la adquisición de futuros clientes la cual genera rentabilidad de la organización por lo tanto se brinda la percepción del cliente, proyectando niveles de satisfacción del cliente, y percepción de valor.

Perspectiva de procesos internos

En esta perspectiva nos enfocamos en asegurar la correcta y exitosa ejecución de los procesos para así cubrir las perspectivas financieras y de enfoque en el cliente para esto se analiza la mejora del proceso de selección de personal, la mejora del proceso de inducción del personal y la mejora del proceso de capacitación del personal todas estas mejoras automatizando también estos procesos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento del cuadro de mando integral

En esta perspectiva se considera un espectro intangible y más amplio del desempeño como lo es el desarrollo del capital humano tratándose de las habilidades, conocimientos y talento. y también los sistemas digitales con la mejora de las herramientas web utilizadas.

Mapa estratégico



Gráfico 3.24: Mapa estratégico

Relaciones causa efecto mapa estratégico

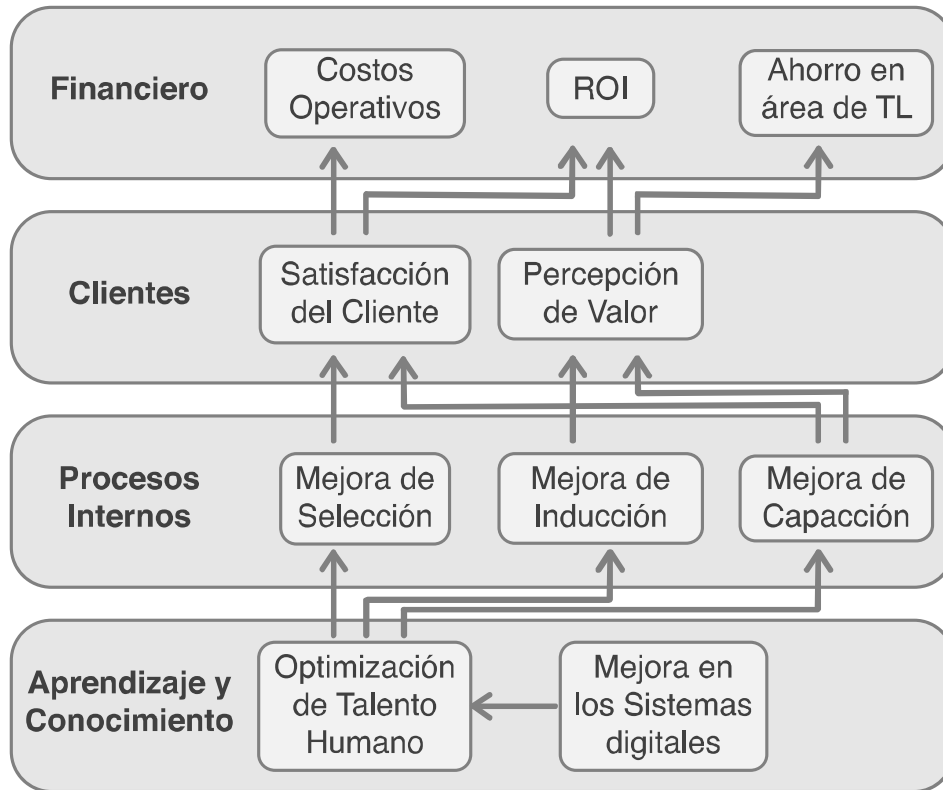


Gráfico 3.25: Causa efecto de mapa estratégico.

KPI (Key Performance Indicator)

Indicador Clave de Desempeño, o Medidor de Desempeño, se refiere a una serie de indicadores que se utilizan para sintetizar información sobre la efectividad y productividad de las acciones tomadas por una empresa con el fin de poder tomar decisiones y determinar dónde son más efectivas en la implementación del diseño en un proceso o proyecto en particular establecer metas.

KPI	Objetivos	Metas	Amenaza
Rotación de personal	Reducir la rotación de personal	Conseguir un 17% de rotación en el personal	Clima laboral, salarios no competitivos, el no ofrecimiento del mejoramiento en las prestaciones
Satisfacción del cliente	Aumentar la satisfacción del cliente	Llegar a la meta de 90% de satisfacción	Clima laboral, estaciones cómodas y modernas, el no seguir el manual de procedimientos para la excelencia del servicio al cliente otorgado en las capacitaciones

Percepción de valor	Establecer una percepción de valor positiva	Mejorar la percepción de valor	No poder solucionar las dudas de manera eficiente, falta de capacitaciones de ventas y asesoramiento
Costos Operativos	Reducir los costos operativos	Reducir a la mitad costos operativos en el área de recursos humanos	La adaptación tardía al nuevo sistema TIC implementado en este proyecto
ROI	Aumentar el ROI de la compañía	Conseguir un ROI de 300 con el proyecto a implementar	La adaptación tardía al nuevo sistema TIC implementado en este proyecto
Ahorro en Talento Humano	Reducir el gasto mensual de talento humano	Reducir el gasto en Talento Humano de \$7308 que se utiliza actualmente a \$2465	La adaptación tardía al nuevo sistema TIC implementado en este proyecto

CAPITULO 4

4.1 Conclusiones.

El presente capítulo luego de haber resuelto el objetivo principal y los objetivos específicos enumeramos las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de titulación para la empresa ABC en los subsistemas de selección, inducción y capacitación de personal.

1. Respecto al objetivo específico a, el cual se pretende comprender la situación actual de la empresa: por medio de una entrevista no estructurada con la gerente de recursos humanos de la empresa se conocieron los procesos de selección, inducción y capacitación de personal. En los cuales se notó una desorganización al momento de su realización con lo cual se procedió a restablecer nuevos procesos.
2. El objetivo específico b que hace referencia al diseño de los procesos de subsistemas de talento humano tenemos lo siguiente. Mediante el proceso de selección se pretende gestionar de mejor forma el reclutamiento, la toma de pruebas psicométricas y de esta forma automatizarlos con el objetivo de reducir el costo de contratación. Adicionalmente se pretende mantener un personal mejor capacitado en la empresa, gracias al proceso de inducción que ayude a adaptarse de mejor manera y un proceso de mejora continua gracias al sistema de capacitaciones implementado.
3. En relación con el objetivo específico c que responde a la creación del prototipo de la plataforma web, para lo cual se diseñó un prototipo el cual se conecta directamente con la página web de la empresa, con este se explica el funcionamiento de la plataforma la misma que será la herramienta con la que el departamento de talento humano se apoye para la realización de los procesos de selección, inducción y capacitación de personal.
4. Finalmente, respondiendo al objetivo específico d, el cual se refiere a la evaluación del proyecto por medio de KPI, al adoptar los nuevos procesos y plataforma web se estima un ahorro considerable en el costo de contratación promedio de la compañía, así como una mejora en los ratios de costos administrativos como la disminución de la rotación de personal

4.2 Recomendaciones.

1. Se recomienda realizar actualizaciones de los procesos con el fin de ajustarse a las estrategias corporativas como misión visión de la compañía en periodos no menores a 6 meses.
2. Se deberá encargar a un designado del departamento de talento humano para maniobrar la herramienta digital o en su defecto el gerente de talento humano.
3. Se recomienda escoger adecuadamente los métodos de difusión de las ofertas laborales para tener el mayor impacto posible con la menor inversión de tiempo.
4. Se aconseja realizar seguimientos de la eficiencia del personal y su nivel de adaptación para corroborar el proyecto de talento humano y realizarse mejoras en caso de ser necesario.

5. Con el fin de que todos los colaboradores conozcan la plataforma se recomienda realizar una reintroducción a todos los colaboradores sin desmerecer el tiempo que este laborado en la compañía.
6. Además, realizar reintroducciones en periodos mayores a 1 año para que así los colaboradores refuercen la misión, visión y valores de la empresa, con el propósito que las acciones de estos se encaminen a favorecer a los objetivos de la compañía.
7. Se recomienda coordinas planes de capacitación por lo menos 3 veces en el año, evaluación las necesidades de los colaboradores tanto de los procesos, productos y de las habilidades blandas, y así mantener un mejor ambiente laboral.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias*.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Bayas, M. (2013). *Validación de test psicoétrieo Big Five, caso de estudio aplicado en una empresa del sector publico (Master's Thesis)*. Quito, Ecuador: Universidad andina Simón Bolívar.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigacion*. Chía, Cundinamarca, Colombia: Pearson.
- Brian Hall, Benjamin Tonna . (1995). *Values Shift. A guide to personal and organizational transformation*. New York: Twin Lights Publishing.
- Bunes Portillo, M. (2012). El análisis de valores como herramienta para el desarrollo organizativo: una experiencia en Proyecto Hombre. *DIGITUM*, 630.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Departamento de I+D+i. (2018). *PMA Aptitudes Mentales Primarias - Revisado*. madrid: TEA ediciones madrid.
- Díaz, A. (2017). *El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas*. La Habana.
- Erazo, S. C., & Castro, A. A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*, 145.
- Freeman, R. E. (1983). *Strategic management – A stakeholder approach*.
- González Montenegro, H. T., & Quiroga Juárez, L. M. . (2016). *Personalidad y estrategias de afrontamiento en estudiantes de una institución estatal*.
- Granado, R. &. (2005). *DISEÑO DE UN MANUAL DE INDUCCIÓN DIRIGIDO A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA BOLIVARIANA DE MATURÍN ESTADO MONAGAS*.
- Hall, B. P. (2003). *Preventing Corporate Dis-Integrity: How Values Can Dramatically Improve Company*. New York: Twin Lights Publishing.
- HORNGREN, C. T. (2007). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial, Pearson*. México D.F.: Pearson Educación.
- Kaplan, R., & Norton , D. (2003). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business school Publishing Corporation .
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Nueva York: Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Mrketing Versión para Latinoamerica*. Mexico: Pearson Educación.

- Lara, M. S. (2018). *Los cinco grandes factores de Personalidad (BIG- FIVE): su evolución en el mundo laboral*. Milagro, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro (UNEMI).
- Leland Blank; Anthony Tarquin. (2012). *Ingeniería económica*. Mexico DF: Mc Grall Hill.
- Martínez, J. A. (2019). El modelo Hall-Tonna como herramienta de desarrollo de las cuatro «C's» en los colegios de la Compañía de Jesús. *Miscelánea Comillas. Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 19.
- MASCAREÑAS, J. (2005). *Fusiones y adquisiciones de empresas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Palma, B. A. (2011). Los valores morales en la conducta personal. *Enfoque UTE*, 101.
- Pesantez Guzman, K. (2008). *Prevalencia de las dimensiones de personalidad en los riesgos psicosociales de las y los colaboradores de una empresa comercializadora: caso Automotores de la Sierra SA*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Portillo, M. B. (2007). El Modelo Hall-Tonna de trabajo en valores: experiencias de formación en Proyecto Hombre. Claves para una reflexión institucional. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 28.
- Portillo, M. B. (2012). *El análisis de valores como herramienta para el desarrollo organizativo: una experiencia en Proyecto Hombre*. Murcia: UNIVERSIDAD DE MURCIA.
- Reyes, J. E. (6 de Febrero de 2013). *Escuela de organización industrial*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2013/02/06/las-tics-y-la-gestion-empresarial/>
- Salazar, E. (2012). *Prototipo, Contexto e Ingeniería del Sowane*. Caracas.
- Santos, A. C. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. Guayaquil.
- Tippens, P. E. (2011). *Física, Conceptos y Aplicaciones*. Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.
- Trosino, J. C. (1995). *El ABC del Administración de la Capacitación*. Mexico: Panorama Editorial.
- Walker, G., & MacDonald, R. (2001). *DESIGNING AND IMPLEMENTING AN HR SCORECARD*. John Wiley & Sons, Inc.

ANEXOS

Encuesta necesidades de capacitación de personal.

EMPRESA ABC

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Este cuestionario tiene por objeto conocer su opinión con respecto a su trabajo y a todo lo relacionado con sus necesidades de capacitación. De la exactitud de sus respuestas dependerá la utilidad del estudio. Cada pregunta tiene cuatro respuestas equivalentes a: Si, Basatnte, Poco, No. Por favor marque con "X" las que corresponda.

capacitación:

Presupuesto de

PRESUPI
Nombre de plan de capacitación:
Tema:
Modalidad:
Fechas tentativa:
Objetivo:
Participantes:
Indicadores
Instructor
Honorarios
Viáticos
Materiales
Otros
TOTAL

ENCUESTA AMIGABLE, FACIL Y SENCILLA		No	Poco	Basta nte	Si
1	¿Conoce la misión y visión de la empresa?				
2	¿Conoce el organigrama general y jerarquia en su empresa?				
3	¿Conoce el objetivo principal del negocio de su empresa?				
4	¿Tiene conocimientos de los reglamentos internos de la empresa?				
5	¿Tiene conocimientos de los reglamentos de Salud y Seguridad Ocupaciona?				
6	¿Conocen de las políticas y los procedimientos de su competencia?				
7	¿Son evaluados por indicadores de rendimiento en sus departamentos?				
8	¿Conocen bien sus responsabilidades y funciones diarias?				
9	¿Sus responsabilidades y deberes están claramente asignados?				
10	¿Conocen sus competencias laborales que se requieren en cada puesto?				
11	¿Les brindan retroalimentacion de sus desempeños cada cierto tiempo?				
12	¿Conoce su línea de reporte y mando?				
13	¿Mantiene buenas relaciones laborales con sus compañeros?				
14	¿Asiste normalmente a las capacitaciones y entrenamiento asignados?				
15	¿Cómo vendedor conoce de productos?				
16	¿Conoce de tecnicas de ventas?				
17	¿Conoce otras empresas que venden lo mismo - competencia?				
18	¿Conoce del manejo del sistema o programa de facturacion?				
19	¿Se siente limitado en sus actividades?				
20	¿Necesita de mas capacitacion para elevar su desempeño laboral?				

Escriba algun tema como sugerencia que usted necesite de capacitacion para mejorar su desempeño laboral diario.