



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

**“PROGRAMA DE ADECUACIÓN PERSONA-PUESTO EN UNA EMPRESA
CARROCERA DE LA CIUDAD DE AMBATO.”**

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de

Psicóloga Organizacional

Línea de investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autora:

FERNANDA MARICELA FIALLOS ESPÍN

Directora:

Psc. Mg. ANDREA CRISTINA PICO BARRIONUEVO

Ambato – Ecuador

Septiembre 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“PROGRAMA DE ADECUACIÓN PERSONA-PUESTO EN UNA EMPRESA
CARROCERA DE LA CIUDAD DE AMBATO.”

Línea de Investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autora:

FERNANDA MARICELA FIALLOS ESPÍN

Andrea Cristina Pico Barrionuevo; Psc. Mg. f. _____

CALIFICADORA:

Aitor Larzábal Fernández; Lic. Mg. f. _____

CALIFICADOR:

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. M.A. f. _____

CALIFICADOR:

Betsy Natalia Ilaja Verdezoto; Lic. Mg. f. _____

DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA:

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel; Dr. f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Septiembre 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Fernanda Maricela Fiallos Espín portadora de la cédula de identidad N° 180300027-0 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del Título de PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola exclusiva responsabilidad legal y académica.

Fernanda Maricela Fiallos Espín

CI: 180300027 - 0

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y la Virgencita; seres maravillosos que me dieron la fuerza para creer que con fe y esfuerzo todo se puede; A mi madre por ser incondicional; mi fortaleza diaria en buenos y malos momentos; a mi padre y hermano porque a pesar de la distancia supieron estar conmigo en cada instante de mi vida apoyándome siempre. A mi novio por el amor y apoyo constante.

A mi tutora Psc. Mg. Andrea Pico por su paciencia, apoyo y sus palabras de aliento cuando me sentía derrotada. Por sus conocimientos y experiencia que han aportado a mi desarrollo personal y profesional.

A la empresa Carrocerías PICOSA Cia. Ltda. y todos sus colaboradores, por abrirme las puertas de su organización y permitirme realizar mis investigaciones, brindándome la confianza y apoyo en todo.

A la prestigiosa PUCESA, en especial a la Escuela de Psicología y todos sus integrantes tanto la Directora como a todos quienes fueron mis maestros a lo largo de la carrera por sus conocimientos impartidos que me formaron profesional y personalmente para cumplir mis objetivos trazados y alcanzar un logro más en mi vida.

DEDICATORIA

A Dios, la Virgencita; mis padres, hermano y novio porque son lo más importante que tengo en la vida, por su apoyo constante a lo largo de mi vida incluso en los momentos que derrotada estuve a punto de dejarme vencer; pero a pesar de las peores cosas que se presentaron; con su amor, fortaleza, apoyo y palabras de aliento logré salir adelante y cumplir una de las primeras metas anheladas para mi vida.

A mi esfuerzo personal, porque día a día lucho en cada actividad que realizo por ser la mejor, porque el esfuerzo depositado en cada cosa que hago se ve reflejado en los resultados.

RESUMEN

Para la elaboración del presente proyecto se realizó un análisis de la gestión y desarrollo del talento humano en base a competencias en la empresa carrocerías Picoso de la ciudad de Ambato, cuyo objetivo principal fue identificar el grado de cumplimiento de las competencias asignadas a cada cargo para detectar la brecha existente con el grado esperado por la empresa; y así, mediante este resultado diseñar un programa con estrategias y actividades que ayuden a cerrar las brechas y permitan el correcto desarrollo del personal y lograr la adecuación persona-puesto en la empresa. Se realizó la actualización del manual de funciones y se creó una matriz de competencias con sus propias definiciones y grados, la misma que se utilizó para evaluar a cada trabajador según sus cargos y las competencias asignadas a los mismos para determinar el grado en el que el trabajador cumple las mismas; sea este alto, medio o bajo. Con los resultados obtenidos de la matriz de comparación de resultados de las evaluaciones se pudo comprobar que el grado de cumplimiento de competencias es medio que en este caso es bueno; debido a que la brecha máxima detectada fue de un grado en ciertas competencias; las cuales fueron utilizadas para el diseño del programa de adecuación persona-puesto el cual debe ser aplicado con el apoyo tanto de los trabajadores como gerencia para el desarrollo empresarial.

Palabras claves: desarrollo del talento humano, competencias, adecuación persona-puesto.

ABSTRACT

For the development of this project, an analysis of the management and development of competency-based human talent was carried out in Picosá, the company bus body-building company in the city of Ambato. Its main objective was to identify the performance level of the competencies assigned to each job position to detect the gap with the level expected by the company so that with this result, a program can be designed with strategies and activities that help to close the gap and allow for the correct development of staff and in this way achieve person-job fit in the company. The employee operations manual was updated and a competency matrix was created with the company's own definitions and levels. It was used to evaluate each employee according to their positions and competencies to determine the level of compliance as high, medium or low. With the results obtained from the comparison matrix of the evaluation results, it was possible to confirm that the performance level of competencies is medium, which in this case is good since the maximum detected gap was one degree in some competencies which were used to design a person-job fit program. Such program should be implemented with the support of both the employees and management for business development.

Key words: human talent development, competencies, person-job fit.

INDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT	VII
INDICE DE CONTENIDOS	VIII
INDICE DE GRÁFICOS.....	X
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DEL TRABAJO	3
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Problema.....	6
1.2.1. Descripción del problema.....	6
1.3. Preguntas Básicas	6
1.4. Justificación	7
1.5. Objetivos.....	8
1.6. Delimitación funcional	8
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEORICO	10
2.1. ADMINISTRACIÓN.....	10
2.1.1. Conceptualización.....	10
2.1.2. Importancia de la Administración.	12
2.1.3. El proceso administrativo.....	13
2.1.3.1 Fases del proceso administrativo.....	13
2.1.3.1.1. Planeación.	14
2.1.3.1.2. Organización.....	15
2.1.3.1.3. Dirección.....	16
2.1.3.1.4. Control.	17
2.2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	18
2.2.1. Objetivos de la Gestión del Talento Humano.....	19
2.2.2. Gestión del Talento Humano basado en competencias.....	22
2.2.3. Proceso de la gestión del talento humano.....	22
2.2.3.1. Admisión de personas.....	23
2.2.3.2. Aplicación de personas.....	24
2.2.3.3. Compensación de las personas.....	25

2.2.3.4.Desarrollo de personas.....	26
2.2.3.5.Mantenimiento de personas.....	27
2.2.3.6.Evaluación de personas.....	28
2.3.FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.....	29
2.3.1.Capacitación y desarrollo.....	30
2.3.1.1.Capacitación.....	32
2.3.1.1.1.Ciclo de la Capacitación.....	33
2.3.2.Desarrollo del personal.....	36
2.3.2.1.Desarrollo del Personal basado en competencias.....	37
2.3.2.1.1.Definición de competencias.....	39
2.3.2.1.2.El talento y las competencias.....	39
2.3.2.1.3.Proceso de capacitación por competencias.....	40
2.3.2.2.Métodos para el desarrollo del personal en base a competencias. ..	41
2.3.2.2.1.Métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo.....	42
2.3.2.2.2.Métodos para el desarrollo de personas dentro del trabajo.....	44
2.3.2.2.3.Métodos basados en el autodesarrollo.....	46
2.4.ADECUACIÓN PERSONA-PUESTO.....	47
CAPITULO III.....	49
METODOLOGÍA.....	49
3.1.Metodología de Investigación.....	49
3.1.1.Métodos Aplicados.....	49
3.1.2.Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	50
3.1.3.Población y Muestra.....	53
3.1.4.Procedimiento Metodológico.....	53
CAPITULO IV.....	55
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	55
4.1. Evaluación de Competencias.....	55
CAPÍTULO V.....	83
PROPUESTA.....	83
5.1. PROGRAMA DE ADECUACIÓN PERSONA – PUESTO.....	83
CAPÍTULO VI.....	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
6.1 Conclusiones.....	94
6.2 Recomendaciones.....	95
BIBLIOGRAFÍA.....	97
ANEXOS.....	100

INDICE DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 2.1: Proceso Administrativo.....	14
Gráfico 2.2: El Ciclo de la capacitación.....	34
Gráfico 2.3: Segmentación del talento en competencias.....	40
Gráfico 2.4: Gráfico P-P del Instrumento de Evaluación.....	52

Tablas

Tabla 2.1: Diferencias entre capacitación y desarrollo.....	31
Tabla 4.2: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Gerente General.....	56
Tabla 4.3: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable de Marketing y Ventas.....	56
Tabla 4.4: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Secretaria.....	56
Tabla 4.5: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Médico Ocupacional.....	57
Tabla 4.6: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Jefe de Talento Humano.....	57
Tabla 4.7: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Asistente de Talento Humano.....	57
Tabla 4.8: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Contadora.....	58
Tabla 4.9: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Auxiliar Contable.....	58
Tabla 4.10: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional.....	59
Tabla 4.11: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Supervisor de Estructuras y partes y piezas.....	59
Tabla 4.12: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Supervisor de pintura.....	59
Tabla 4.13: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Supervisor de Acabados.....	60
Tabla 4.14: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Técnico de Mantenimiento.....	60
Tabla 4.15: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Bodeguero 1.....	61
Tabla 4.16: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Bodeguero 2.....	61

Tabla 4.17: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Chofer.....	61
Tabla 4.18: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Guardia de Seguridad	62
Tabla 4.19: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" – Conserje	62
Tabla 4.20: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable 1 de estructuras.....	63
Tabla 4.21: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable 2 de estructuras.....	63
Tabla 4.22: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable 3 de estructuras.....	63
Tabla 4.23: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 1 de estructuras.....	64
Tabla 4.24: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 2 de estructuras.....	64
Tabla 4.25: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 3 de estructuras.....	64
Tabla 4.26: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 4 de estructuras.....	65
Tabla 4.27: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 5 de estructuras.....	65
Tabla 4.28: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 6 de estructuras.....	65
Tabla 4.29: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 7 de estructuras.....	65
Tabla 4.30: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 8 de estructuras.....	66
Tabla 4.31: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 9 de estructuras.....	66
Tabla 4.32: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 10 de estructuras.....	66
Tabla 4.33: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 11 de estructuras.....	66
Tabla 4.34: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 12 de estructuras.....	67
Tabla 4.35: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 13 de estructuras.....	67
Tabla 4.36: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 14 de estructuras.....	67
Tabla 4.37: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 15 de estructuras.....	68

Tabla 38: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 16 de estructuras.....	68
Tabla 4.39: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 17 de estructuras.....	68
Tabla 4.40: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 18 de estructuras.....	69
Tabla 4.41: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 19de estructuras.....	69
Tabla 4.42: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 20 de estructuras.....	69
Tabla 4.43: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 21 de estructuras.....	69
Tabla 4.44: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 22 de estructuras.....	70
Tabla 4.45: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 23 de estructuras.....	70
Tabla 4.46: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable 1 de partes y piezas	71
Tabla 4.47: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable 2 de partes y piezas	71
Tabla 4.48: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable 3 de partes y piezas	71
Tabla 4.49: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 1 de partes y piezas	72
Tabla 4.50: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 2 de partes y piezas	72
Tabla 4.51: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 3 de partes y piezas	72
Tabla 4.52: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 4 de partes y piezas	73
Tabla 4.53: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable 1 de acabados	73
Tabla 4.54: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable 2 de acabados	73
Tabla 4.55: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable 3 de acabados	74
Tabla 4.56: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable 4 de acabados	74
Tabla 4.57: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 1 de acabados.....	74
Tabla 4.58: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 2 de acabados.....	75

Tabla 4.59: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 3 de acabados	75
Tabla 4.60: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 4 de acabados	75
Tabla 4.61: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 5 de acabados	76
Tabla 4.62: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 6 de acabados	76
Tabla 4.63: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 7 de acabados	76
Tabla 4.64: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 8 de acabados	77
Tabla 4.65: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 9 de acabados	77
Tabla 4.66: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 10 de acabados	77
Tabla 4.67: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 11 de acabados	77
Tabla 4.68: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 12 de acabados	78
Tabla 4.69: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 13 de acabados	78
Tabla 4.70: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 14 de acabados	78
Tabla 4.71: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 15 de acabados	79
Tabla 4.72: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 16 de acabados	79
Tabla 4.73: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable 1 de pintura.....	79
Tabla 4.74: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable 2 de pintura de pyp.....	80
Tabla 4.75: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 1 de pintura.....	80
Tabla 4.76: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 2 de pintura.....	80
Tabla 4.77: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 3 de pintura.....	80
Tabla 4.78: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 4 de pintura.....	81
Tabla 4.79: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 5 de pintura.....	81

Tabla 4.80: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 6 de pintura.....	81
Tabla 4.81: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 7de pintura.....	81
Tabla 4.82: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 8 de pintura.....	82
Tabla 4.83: Programa de Adecuación persona-puesto	86

INTRODUCCIÓN

En la actualidad con gran frecuencia se habla sobre la necesidad de prestar mayor atención a los activos no materiales de las organizaciones; sobre todo a aquellos activos que tienen la capacidad de aportar valor económico a la empresa como lo es el conocimiento de las personas. Es por esto que Nieves y León (2001), sostienen que el conocimiento se ha convertido en uno de los activos inmateriales más indispensable para las organizaciones; por el hecho de que la gestión del mismo crea riqueza o valores añadidos que ayudan a la organización a posicionarse de manera ventajosa en el mercado.

Este proyecto es de desarrollo de un programa de adecuación persona – puesto ya que hay que hacer énfasis en los procesos de desarrollo dentro de la administración de recursos humanos ya que es de gran importancia dentro de las organizaciones tanto para su desarrollo así como para ayudar a definir los procesos estratégicos de la organización, puesto que el ser humano es el factor que más da ventaja a la misma.

Según Chiavenato (2002), la gestión humana es la encargada de procurar la mejor elección, desarrollo y organización de los seres humanos en una organización, brindando satisfacción en el trabajo y buscando el mejor rendimiento; formando y capacitando al personal. Es por esto que el trabajo se fundamenta en un modelo de gestión por competencias; como lo afirman Alles (2005) y Blanco Prieto (2007) que el fenómeno de las competencias hace referencia al conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes

comportamentales requeridas individual o colectivamente para el desempeño laboral. Se trata de la manifestación de conductas que se encuentran ubicadas en los siguientes ejes: el saber; competencia técnica como conjunto de conocimientos de una persona, el saber hacer; competencia metodológica que es el conjunto de habilidades adquiridas por la experiencia y el aprendizaje y puestas en práctica en la situación de trabajo, el saber ser: competencia personal, referida al tipo de conductas que se deben seguir y el saber estar, competencia participativa, como la capacidad de interacción del trabajador.

En éste trabajo se diseñó un programa de adecuación persona-puesto que mejor se acople a la empresa según sus características y necesidades; desarrollado mediante el análisis del manual de funciones existente en la empresa Carrocerías PICOSA Cia. Ltda. de la ciudad de Ambato y la posterior actualización del mismo; utilizando entrevistas con el personal para generar un perfil basado en las competencias que necesita cada puesto de trabajo, luego se realizó una comparación entre los resultados obtenidos de la evaluación del grado de cumplimiento de las competencias; tanto la autoevaluación, la evaluación de los jefes inmediatos así como el resultado requerido por la empresa; y, con esto se detectó las brechas existentes para poder así generar las estrategias que cerrarán estas brechas mediante la futura aplicación y desarrollo del programa de adecuación persona-puesto.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DEL TRABAJO

1.1. Antecedentes

La gestión del talento humano en todos sus aspectos como la formación, capacitación y desarrollo se han visto tomadas muy en cuenta en la actualidad mucho más allá que solo la tecnología; al respecto Ibarra (2000) menciona que:

La transformación de los procesos productivos no sólo requiere de equipos y tecnología de punta para aumentar la productividad, sino también de nuevas formas de gestión, organización, capacitación y desarrollo de los trabajadores, que propicien el uso racional y eficiente de los recursos y estimulen el potencial creativo e intelectual de todos los integrantes de la organización (p.95).

Se debe tener presente que más allá de tecnologías e infraestructura; para la formación para el empleo o el puesto de trabajo hay que mejorar las competencias personales y de la organización mediante la gestión humana desarrollando así el potencial intelectual de las personas ya que la gestión humana es la base para el desarrollo de un proceso de adecuación persona-puesto exitoso.

Según Cruz y Vega (2001), el modelo de gestión de competencias ayuda a la evaluación de competencias específicas de un puesto de trabajo y la persona que ejecuta el mismo; es una herramienta que flexibiliza la organización; y, toma por separado la organización del trabajo de la gestión de personas, ya que ambos aspectos son considerados como los principales actores para el cambio empresarial y así lograr la creación de ventajas competitivas de la organización y de la misma manera contribuir a la adecuación persona-puesto de trabajo mediante el desarrollo de personas.

Para Alles (2009), “La aplicación de los diferentes métodos para el desarrollo de personas requiere, usualmente antes de incorporar a los participantes en los programas, la evaluación de sus capacidades, tanto conocimientos y experiencia como competencias y valores” (p.26). Hay que recordar que antes de hacer un programa completo de adecuación persona-puesto se debe evaluar al trabajador para un puesto ya existente en base a sus funciones, competencias, formación y experiencia que es de lo que se va a partir para el diseño del programa.

La Adecuación persona-puesto según Alles (2009), es el hecho de comparar entre las capacidades de una persona que ocupa un puesto ya existente o un puesto que podrá ocupar en un futuro con lo que el puesto en cuestión requiere actualmente o a futuro; puede existir adecuación persona puesto sin brechas detectadas ni positivas ni negativas, es decir que la persona cumple con las capacidades requeridas por el cargo; adecuación persona-puesto con brechas positivas, es decir que la persona que ocupa un cargo se encuentra por encima o sobrepasa lo requerido por el puesto de trabajo

evaluado; una adecuación persona – puesto con brechas negativas, es decir que la persona que ocupa un puesto presenta competencias, capacidades o aspectos que se encuentran por debajo o no alcanzan lo requerido por el puesto de trabajo. Es por esto que son muy necesarias las capacitaciones del personal para su correcto desarrollo y correspondencia del ocupante con el perfil deseado.

En la revista *Pensamiento y Gestión*; García (2009) cita a DeCenzo y Robbins (2001) que plantean que:

Los cambios de hoy obligan a que los empleados mejoren y actualicen sus habilidades con mayor frecuencia. Por ello, es indispensable capacitar a los empleados nuevos y actuales para que puedan responder efectivamente a las necesidades y funciones del cargo y de la organización (p.4).

Es decir la capacitación y formación del personal es indispensable para la mejora que hoy en día necesita toda organización tanto en las funciones de los cargos como en las necesidades mismas de las organizaciones.

Para esto se plantea en el presente trabajo investigativo el diseño de un programa de adecuación persona-puesto en el que se detalla estrategias de fortalecimiento y mejora de las competencias detectadas con brecha en los resultados obtenidos después de la evaluación a los colaboradores de la organización.

1.2. Problema

¿Cómo lograr la correspondencia entre las características que posee el personal con el perfil deseado por el cargo?

1.2.1. Descripción del problema

La falta de correspondencia entre las características que posee el personal con el perfil deseado del cargo se origina por diferentes causas como son; la falta de una metodología adecuada para la detección de necesidades de capacitación, la falta de descripción de cargos existentes en la empresa de acuerdo a las competencias que cada cargo debe tener, la falta de identificación de brechas y el hecho de que no se gestione las brechas que se generen para que el ocupante del cargo cumpla con las competencias necesarias ya que todo lo mencionado anteriormente está afectando el desempeño laboral ya que existen re-procesos en el proceso de producción, ocasionando pérdidas de recursos y retraso en la entrega del producto al cliente.

1.3. Preguntas Básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

El problema surge por los retrasos en cuanto a producción, así como retraso en las entregas del producto; incluso por la pérdida de recursos y la presencia de re-procesos.

¿Por qué se origina? No Aplica

¿Qué lo origina? No Aplica

¿Cuándo se origina? No Aplica

¿Dónde se origina? No Aplica

¿Dónde se detecta? En el personal de la empresa que refleja problemas en su trabajo como los re procesos que llevan al retraso de la entrega del producto.

1.4. Justificación

El desarrollo de éste trabajo se justifica debido a que es un tema de interés que en la actualidad no se aborda en las empresas de manera adecuada en el Ecuador; tomando en cuenta que la adecuación persona-puesto es la base para múltiples factores como la detección adecuada de necesidades de capacitación, mejoras en el desempeño, mejoras en la productividad, correcto diseño de perfil de cargos, entre muchos otros; aportando así con beneficios tanto para la organización como para el individuo tanto en el desempeño como en la productividad y así cubrir las brechas existentes mediante la generación de nuevos conocimientos mediante capacitaciones; de manera que se logre la solución de problemas y el correcto desempeño en los puestos de trabajo; ésta trabajo es de carácter novedoso por el hecho de que no ha sido muy estudiada en el Ecuador y tiene gran impacto a nivel

empresarial ya que con la aplicación a futuro del diseño del programa propuesto aportará a la resolución de problemas tanto de producción como de desempeño y de manejo de conocimientos.

1.5. Objetivos

1.5.1. General

- Diseñar un programa de adecuación persona-puesto en una empresa carrocera de la ciudad de Ambato.

1.5.2. Específicos

- Analizar el perfil de cargos con base en la gestión por competencias y su formación.
- Rediseñar el perfil de cargos por competencias mediante entrevistas conductuales y observación.
- Elaborar la matriz por competencias de cada cargo mediante la utilización de un diccionario de competencias.
- Valorar la aplicabilidad del programa diseñado a través de los beneficiarios.

1.6. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Disponer de un programa de adecuación persona-puesto que optimice la productividad de la empresa

Pregunta 2. ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

No aplica

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1. Administración.

2.1.1. Conceptualización.

La administración es considerada como la base del éxito empresarial debido a que por su conceptualización es conocida como la acción de estar al servicio o bajo el servicio de otro; por lo que se toma en cuenta a los trabajadores como subordinados de la organización, quienes prestan sus servicios para hacer de las organizaciones productivas; así como mediante el trabajo en grupo cumplen con objetivos para la eficacia de la organización, en virtud de lo anterior se cita a Chiavenato (2004), quién sostiene que:

La palabra administración proviene del latín ad 'hacia', 'dirección', 'tendencia', y minister 'subordinación', 'obediencia', 'al servicio de'; y significa 'aquel que realiza una función bajo el mando de otro'; es decir, 'aquel que presta un servicio a otro', 'estar al servicio de otro' — de la sociedad, haciéndola más productiva (eficiencia), para el cumplimiento de sus objetivos (eficacia). (p.16).

Lo cual define que la Administración para que alcance los objetivos planteados debe cumplir con un proceso determinado y de ésta manera llegar a la eficacia y eficiencia de la organización.

Se define a la administración desde finales del siglo XIX en relación a cuatro funciones específicas de los gerentes; estas son: la planificación, la organización, la dirección y el control. Al respecto Stoner, Freeman y Gilbert (1996) afirman que:

La administración consiste en darle forma de manera consciente y constante a las organizaciones. Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas. (p.7).

Es decir llegar a cumplir el objetivo principal que tiene una organización depende de todo un proceso que consta de diferentes pasos a seguir de manera ordenada y sistemática con la utilización de cada recurso del que consta la misma.

A la vez Chiavenato (2006) afirma que la administración es un proceso mediante el cual se planea, organiza, dirige y controla todas las funciones o actividades que cumple cada miembro de la organización para de ésta manera conseguir los objetivos establecidos por la empresa; para lo cual incluyen aspectos económicos como; tierra, capital y trabajo; y, a la vez la información y tecnología; es así que se habla de la importancia de la administración.

2.1.2. Importancia de la Administración.

La administración es importante por la efectividad que imparte al esfuerzo que ponen los trabajadores de una organización; debido a esto se obtiene mejor personal, equipo, materiales, dinero e incluso mejores relaciones humanas; por lo que se mantiene bajo condiciones cambiantes y así proporciona previsión y creatividad para su mejoramiento constante. Esto se corrobora con lo que dice Montana (2002), que la administración se centra en diferenciar sus procesos y realizar las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se designan a un grupo de individuos de una organización para conseguir resultados efectivos, de esta manera controlar los mismo y luego evaluar el desempeño de manera eficaz.

La administración constituye un factor muy importante dentro de toda empresa ya que permite alcanzar las metas y objetivos planteados de la misma. Sin embargo, las organizaciones para lograr las metas y objetivos requieren la asignación de recursos, estos recursos los obtienen de otras organizaciones, es decir, todas las organizaciones dependen de otras para alcanzar sus metas.

Para el correcto entendimiento tanto de la definición de administración como de la importancia de la misma, se debe tomar en cuenta el proceso de la administración que es el que lleva a la eficacia y eficiencia del cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

2.1.3. El proceso administrativo.

Stoner et al. (2002), sostiene que un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas; habla de la administración como proceso para denotar que los gerentes con sus diferentes aptitudes y habilidades personales; cada uno desempeña actividades que se relacionan con el hecho de alcanzar metas que son deseadas.

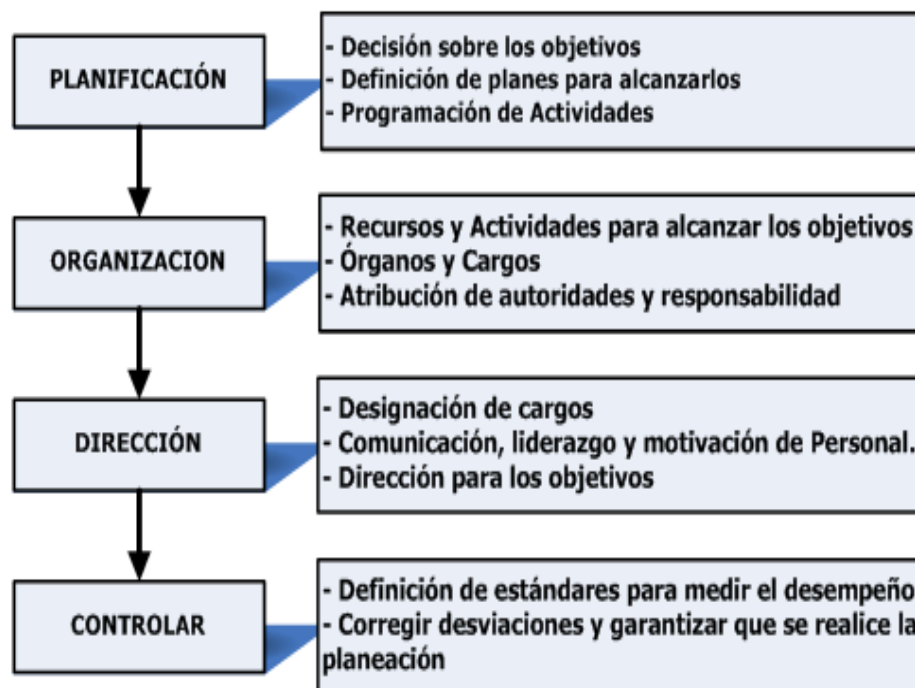
El proceso administrativo se compone de actividades que se relacionan entre sí para funcionar de manera adecuado; esto se corrobora con lo que dice Chiavenato (2006), “Se toma la administración como proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles ni funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados” (p.16). Es decir la administración es un proceso continuo en el que todo el personal de una organización se involucra para juntos cumplir y llegar al objetivo común de la misma. Este proceso cumple con diferentes fases que hay que tomarlas en cuenta.

2.1.3.1 Fases del proceso administrativo

A los momentos que involucra el proceso administrativo se los denomina fases; las mismas que se interrelacionan y la una incide en las otras. Para su comprensión se los analiza de manera individual y por separado pero no se debe perder la visión de la integridad y la interacción entre las mismas, por lo

que lo hace a éste un proceso dinámico y flexible. Se analizarán las cuatro fases que componen el proceso administrativo en el siguiente gráfico

Gráfico 2.1: Proceso Administrativo



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración.

Autor: Chiavenato I. (2006)

2.1.3.1.1. Planeación.

Las empresas productoras necesitan de varios aspectos para ser exitosas o para salir adelante con el objetivo empresarial que se han planteado en un inicio; es sí que la planificación es un aporte grande en las mismas debido a que si no cumplen con procesos, métodos, técnicas, programas o proyectos bien definidos, estudiados y comprobados no se logra llegar a ningún objetivo trabajando a ciegas, este criterio se ve reforzado con lo aseverado

por Diez de Castro, García del Junco, Martín y Perriáñez (2001), quienes afirman que la planificación:

Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros (p.4).

Es decir tener objetivos y metas planteadas desde un inicio; para, mediante la fijación de procesos, métodos y estrategias determinadas irlos cumpliendo poco a poco.

Por otro lado Chiavenato (2006), dice que la planificación es la que define lo que una organización pretende realizar en el futuro y a la vez como debe hacerlo; por lo que ésta es la primera fase del proceso debido a que así puede definir los objetivos para el desempeño de la organización en el futuro y coordinar las tareas y recursos que se necesitan para alcanzarlos de la manera más adecuada.

2.1.3.1.2. Organización

El solo hecho de que una industria productora tenga tanto personal de la parte operativa como administrativa que conozcan muy bien los objetivos de su cargo, sus funciones y las metas que deben cumplir y a quién reportar

las mismas y que de la misma manera lo cumplan al pie de la letra; da una clara idea de que la empresa va por buen camino por su nivel organizativo; esto se corrobora con lo que dicen Robbins y Coulter(2005) quienes afirman que la organización “Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones”(p.7). Es decir la organización es delegar quién hace qué cosas con anticipación para que todo el proceso se dé correctamente.

Según Chiavenato (2006), la organización busca proporcionar los medios necesarios para cumplir con las estrategias y planes de la organización, es la función por la cual se asigna las tareas a cada departamento y los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos empresariales, para su entendimiento es necesario seguir con la siguiente fase que es la dirección.

2.1.3.1.3. Dirección.

Los trabajadores ya sean operativos o administrativos trabajan adecuadamente cuando tienen una persona a su cargo o alguien que los controle de la mejor manera ya que como seres humanos estamos condicionados a trabajar bajo cierto grado de vigilancia, en éste caso el liderazgo es lo que actúa de mejor manera sobre los trabajadores para que alcancen más rápido sus objetivos y que logren las metas adecuadas en el tiempo debido; al respecto Koontz, Weihrich y Cannice (2004), definen que la dirección “Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a

favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración”(p.6). La influencia sobre los colaboradores sirve para que se cumplan las metas trazadas como organización para el éxito de la misma.

Según Chiavenato (2006), la dirección involucra el poner en marcha de lo que ya fue planeado y organizado; es decir es la influencia que tiene la función administrativa sobre los trabajadores para motivarlos a cumplir los objetivos de la organización; ésta es la encargada de influenciar a los trabajadores a ejecutar las tareas; para finalizar y comprender el proceso se analiza la fase de control.

2.1.3.1.4. Control.

El control en cualquier tipo de proceso de las organizaciones debe ser muy tomado en cuenta debido a que al estar al pendiente, con mediciones correcciones y lograr que cada paso se cumpla al pie de la letra sin fallas hará que el producto final sea bien elaborado o cualquier proceso resulte exitoso, sin éste no se llegaría a ninguna parte y no se lograría alcanzar los objetivos deseados; por tanto es necesario hacer referencia a Koontz, Weihrich y Cannice (2004), quienes afirman que el control

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de

desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas (p.14).

Es decir en la fase final se verifican y corrigen las acciones detectadas para garantizar el cumplimiento de las metas establecidas en un inicio a cabalidad.

Al respecto Chiavenato (2006), afirma que el control es el monitorear, acompañar y evaluar el desempeño de la organización para así determinar si las tareas se cumplen según lo anteriormente planeado, organizado y dirigido; es por eso que es la cuarta y última fase del proceso administrativo, ya que dependerá de las fases anteriores para que se cumpla todo el proceso; el objetivo es asegurar de que lo ya planteado se ajuste a lo posible a los objetivos organizacionales. Todo éste proceso administrativo involucra principalmente a los trabajadores; es decir a la parte humana de la organización, es por eso, que se debe analizar más a fondo lo que respecta a la gestión del talento humano.

2.2. Gestión del talento humano.

La gestión del talento humano aporta a las empresas ya que dirige varios aspectos relacionados con el personal de las mismas; es decir los procesos que tienen que ver con las personas de una organización; desde el reclutamiento, la selección, capacitación entre otras para así asegurar que la empresa tenga el personal idóneo para cada cargo y que aporte con toda la

organización y sus objetivos, que a la vez se relaciona con la cultura organizacional y el contexto de la misma; según menciona Chiavenato (2002), “La Gestión del Talento Humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”(p.3); es decir la gestión del talento humano es un área predominante en las organizaciones; por lo que involucra a la vez aspectos como la cultura, estructura, tecnología, procesos y otras variables que son de importancia en la organización.

Para entender mejor lo que es la gestión del talento humano a continuación se determinan los objetivos de la gestión del talento humano.

2.2.1. Objetivos de la Gestión del Talento Humano.

Las empresas exitosas prosperan cuando tienen en su poder personas o talento humano idóneo y adecuado porque las personas son la parte principal de las organizaciones; es así que se debe optimizar todo tipo de retorno de inversiones en especial de los empleados; de acuerdo con la opinión de Chiavenato (2004), sobre los Objetivos de la Gestión del Talento Humano,

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consistente y esté más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces

de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados (p.9).

La Gestión del Talento Humano tiene como objetivo principal el ayudar a la organización a cumplir sus objetivos y hacer que el trabajador se sienta a gusto tanto en su puesto de trabajo como con las funciones que realiza el mismo; para que así, cumpla sus tareas y actividades de manera satisfactoria.

Depende de la manera en que se trata a los trabajadores para que se pueda aumentar o disminuir las fortalezas o debilidades de las que consta la organización; es por eso que la gestión del talento humano es la encargada de encaminar a las personas a lograr los objetivos propuestos. Según Chiavenato (2004), los objetivos de la gestión del talento humano son los siguientes:

- Ayudar a la organización alcanzar sus objetivos y realizar su misión; antes se hacía énfasis en la relación correcta de las tareas aplicadas los métodos y reglas impuestos a los empleados y, en consecuencia se obtenía eficiencia.
- Proporciona a la organización competitividad; esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función del área de recursos humanos es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y los empleados.
- Suministrar a la organización, empleados bien motivados y entrenados; es decir construir y proteger el más valioso

patrimonio de la empresa que son las personas; para mejorar su desempeño deben percibir justicia en las recompensas que reciben según sus buenos resultados.

- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo; antes se hacía énfasis en las necesidades de la organización; ahora, a pesar de los computadores y los balances contables, lo empleados precisan ser felices. Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trate de manera equitativa. Las personas pasan la mayor parte de su vida en el trabajo y esto requiere una estrecha identidad con el trabajo que realizan.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo; calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la de experiencia del trabajo, como estilos de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas.
- Administrar el cambio; los cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamiento socialmente responsable; toda actividad de recursos humanos debe ser abierta, confiable y ética, las personas no deben ser discriminadas y deben garantizar sus derechos básicos; los principios éticos deben aplicarse en todo.

2.2.2. Gestión del Talento Humano basado en competencias.

La gestión del talento humano basada en competencias en la actualidad se ha convertido en una de las más poderosas herramientas estratégicas para generar valor en el desarrollo de las organizaciones; ayudando así a gestionar el conocimiento, las actitudes y las habilidades de las personas que pertenecen a una organización; favoreciendo así la efectividad y la mejoría del desempeño laboral así como también el pensamiento en equipo y cumplimiento de los objetivos empresariales. Esto se corrobora con lo que dice Alles (2008), quién introduce el concepto de gestión de recursos humanos por competencias como un modelo; el mismo que permite alinear el capital intelectual de una organización con la estrategia de negocios de la misma; haciendo así más fácil el desarrollo profesional de los colaboradores. Para el entendimiento de lo que es la gestión del talento humano se debe analizar su proceso.

2.2.3. Proceso de la gestión del talento humano.

El desarrollo empresarial depende de varios factores entre los cuales se puede nombrar el contexto, el consumidor, el mercado, la economía; pero, sin embargo el punto que se debe tratar para el buen desarrollo empresarial viene internamente y empieza desde los procesos de la gestión del talento humano debido a que al analizar desde la admisión del personal que ingresa a las empresas es donde inicia el buen desarrollo, si existen buenos

trabajadores habrá buena producción y así el desarrollo empresarial será el adecuado; según menciona Chiavenato (2004), sobre los procesos de la gestión del talento humano;

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, entre otros.(p.14).

Es decir se refiere al conjunto de políticas y prácticas que se necesitan para administrar el trabajo que realizan las personas en la organización; y crear las condiciones necesarias para aumentar el capital humano e intelectual de las personas, para esto es necesario analizar los procesos que integra la gestión del talento humano; a continuación se detalla cada uno de éstos.

2.2.3.1. Admisión de personas.

La inclusión o admisión de personal es un aspecto que debe ser tomado con la seriedad adecuada y seguir un protocolo debido para así obtener o elegir a la persona idónea para cualquier cargo que se requiera; porque si se tiene la persona adecuada al cargo se evitará gastos de tiempo y de recursos; y, así no habrá muchas brechas que cubrir para el cargo; en virtud de lo señalado es menester hacer referencia a Chiavenato (2002), quién afirma que la admisión de personas son “Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa, pueden denominarse procesos de provisión o

suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos)”(p.13). Es decir es el incorporar a nuevos colaboradores a una organización mediante el cumplimiento de procesos establecidos dentro de la misma.

La admisión de personas también se puede basar en la gestión por competencias; esto depende de los parámetros establecidos en las organizaciones; por ejemplo desde el momento del reclutamiento sea cual fuere el utilizado se enlista las competencias que la organización desea que sus candidatos posean; las mismas que son evaluadas en el proceso de selección con diferentes métodos dependiendo las necesidades de las empresas.

Por tanto la fase de admisión de personas actúa como un filtro en la organización; ya que en ésta se analizan y eligen a los posibles candidatos que se determine sean los adecuados a adaptar de mejor manera sus características personales con las que la organización solicita. Para que las organizaciones cumplan correctamente sus actividades necesitan o deben contratar a personal eficiente y eficaz, para que realicen las tareas y funciones a ellos determinadas de manera correcta; luego de su inclusión se debe analizar la aplicación de las personas a la organización.

2.2.3.2. Aplicación de personas

Procesos como el diseño de perfiles de cargo deben encontrarse entre las prioridades de la empresa debido a que es de esto que parte el trabajo de

las personas porque en éste se detallan las funciones que debe realizar el trabajador en cada cargo, a quién reporta o quiénes se reportan a él, las competencias que debe tener desarrolladas para su cargo o a la vez desarrollarlas para cumplir con el perfil que la empresa plantea para el personal que requiere en cada cargo; esto se corrobora con lo que dice Chiavenato (2004),

La aplicación de personas son procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizan en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional, diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.(p.13).

Este proceso permite delegar cargos asumiendo el cumplimiento de cada actividad que se haya designado a un miembro de la organización; lo mismo que determina que el análisis de la aplicación de las personas lleva al hecho de que cada trabajador necesita de cierta motivación para desempeñar las funciones que le son encomendadas es por esto que se detalla a continuación el siguiente punto del proceso de la gestión del talento humano.

2.2.3.3. Compensación de las personas

Todos los trabajadores buscan un empleo no simplemente por el gusto de trabajar sino también porque cada persona tiene sus necesidades individuales, unas más importantes que otras; pero a final de cuentas todas

las personas tenemos necesidades; de aquí que para lograr que un trabajador rinda el cien por ciento de sí en el trabajo y no lo haga solo por obligación existen los incentivos, estos pueden ser: económicos, verbales, beneficios para cada uno e incluso recompensas por su buen desempeño; como define Chiavenato (2004) “La compensación de las personas son procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales”(p.14); es decir las personas se hacen acreedores a compensaciones o dicho de otra manera premios personales por su propio desenvolvimiento y esfuerzo realizado en el trabajo; es por eso que las empresas deben considerar la compensación como un punto importante para el desarrollo y éxito de las mismas debido a que si los trabajadores son compensados por su esfuerzo y trabajo se desempeñan cada día mejor y se sienten a gusto con sus funciones; y , a la vez se sienten motivados en la organización; lo cual lleva a los trabajadores a mejorar su desempeño y de ésta manera buscar su mejora personal y laboral entrando así a lo que es el desarrollo del personal que se detalla a continuación.

2.2.3.4. Desarrollo de personas

El personal capacitado, que cumple con los conocimientos, destrezas y habilidades que requiere su cargo es el personal idóneo para el cargo es por esto que al cumplir con el perfil que el cargo requiere la empresa se

considera un personal capacitado por lo tanto tiene la oportunidad de desarrollarse y mejorar su perfil, hasta ser promovido en la misma empresa lo que es un aporte personal y profesional tanto para el trabajador así como para la empresa debido a que el trabajador aporta sus conocimientos a la misma y permite el desarrollo empresarial; éste criterio se ve reforzado con lo aseverado por Chiavenato (2004), "Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración"(p.15); es decir, el hecho de que las personas son consideradas como el principal activo de las organizaciones, se ha visto la necesidad de que reciban adecuada capacitación para que así cumplan con las funciones de su cargo de manera correcta y exitosa; al contar con personal capacitado la empresa debe asegurar la permanencia de los trabajadores en la misma es por esto que se analiza el mantenimiento de personal.

2.2.3.5. Mantenimiento de personas

Los trabajadores son la parte esencial de toda empresa u organización; y, así como ellos aportan con sus conocimientos, destrezas, habilidades y experiencias para hacer surgir a la empresa, así mismo ellos necesitan ser retribuidos con beneficios como: tener las condiciones adecuadas para desarrollar bien su trabajo, tener la seguridad necesaria en su lugar de trabajo para evitar riesgos laborales, así como contar con una buena calidad

de vida dentro de su trabajo; para ratificar lo dicho Chiavenato (2004), menciona que “el mantenimiento de personas son procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales”(p.16); el éxito empresarial está en aplicar adecuadamente al personal es decir captar al personal idóneo, mantenerlo satisfecho y motivado, asegurar sus condiciones físicas, psicológicas y sociales que estimulen su permanencia en la organización y lo comprometan a la consecución de sus objetivos; lo que determina que para saber que el trabajador cumple con todo el proceso de la gestión del talento humano como aspecto final debe ser evaluado.

2.2.3.6. Evaluación de personas

Para verificar los resultados de la producción de las organizaciones; y, determinar el cumplimiento cabal de los procesos y las funciones que están a cargo de cada trabajador se necesita evaluar constantemente a los mismos para determinar el grado de cumplimiento de su trabajo; poder también controlar el proceso de desarrollo e incluso hacer cambios de ser necesario; esto se corrobora con lo que dice Chiavenato (2004), “la evaluación de personas son procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales”(p.20); es decir se debe

crear autonomía en el trabajador; generando un ambiente de confianza para que el mismo permita que el trabajador se desenvuelva y se desarrolle con libertad, desarrollando en sí mismo las actividades de manera creativa, con disciplina y responsabilidad y junto con la organización que logre alcanzar los objetivos propuestos y así aportar al cumplimiento de la misión y visión empresarial; de todo el proceso de la gestión del talento humano detallada se analizará específicamente lo que se relaciona al desarrollo del personal en base a competencias; de ahí que se tomará en cuenta lo que se refiere a la adecuación persona - puesto.

2.3. Formación y desarrollo del personal.

Según Chiavenato (2009), las personas tienen la capacidad para aprender y desarrollarse; y, es la educación el aspecto principal dentro de esas capacidades de las personas debido a que tienen estrecha relación; y, representa el hecho de que las personas o los seres humanos tienen la necesidad de extraer de adentro hacia afuera o exteriorizar los potenciales, mediante modelos ya sean de formación, capacitación o desarrollo que les permita realizar diferentes acciones para cumplir sus potenciales.

Las personas tienen talento para diferentes aspectos, así como no lo tienen para otros; se dice que “se nace” con algunos de ellos o a la vez que se desarrollan otros a lo largo de la vida por diferentes razones. El desarrollo está orientado al crecimiento personal del empleado; y, a su carrera futura; sin fijarse solo en su puesto actual. Este envuelve a todos los trabajadores,

haciendo que desarrollen nuevas habilidades, conocimientos y competencias, o a la vez fortalezcan los que ya han desarrollado.

El desarrollo del capital humano y la formación deben ser la plataforma de lanzamiento del cambio organizacional, para lo cual debe concretarse planes o programas integrales, permanentes y coherentes. Para entender de mejor manera lo que es la formación y desarrollo del personal se debe analizar lo que se refiere a capacitación y lo que se refiere a desarrollo de personal.

2.3.1. Capacitación y desarrollo

Según Werther y Davis (2008), afirman que aunque la capacitación ayude a los trabajadores a desempeñarse en aspectos de su trabajo actual; los beneficios de la misma pueden extenderse más allá en cuanto a su vida laboral y así ayudar en el desarrollo de la persona para que pueda cumplir con futuras responsabilidades; es así que programas que inician como capacitación pueden terminar incrementando y desarrollando el potencial del trabajador.

Aunque la diferencia entre capacitación y desarrollo parezca difusa; Werther y Davis (2008), ilustran mediante una tabla; que se detalla a continuación, las diferencias entre la capacitación y el desarrollo enfocándose en varios aspectos.

Tabla 2.1: Diferencias entre capacitación y desarrollo.

	CAPACITACIÓN	DESARROLLO
Responde a	Como hacer	Qué hacer, qué dirigir
Definición	Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas	Educación que busca el crecimiento profesional
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo	Acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional
Nivel	Trabajadores en general	Ejecutivos
Plazo	Corto Plazo	Largo Plazo
Tipo de Educación	Perfeccionamiento técnico	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro

Fuente: Administración de personal y recursos humanos

Autor: Werther y Davis (2008).

Para Alles (2005), la función de capacitación y desarrollo están en interacción constante; debido a que ambas están dentro de una misma área e involucran a todos los empleados en todos los niveles y todas las funciones. La organización que mejor formada tenga su personal, se adaptará más fácil a los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales; podrá de la misma manera expandirse mejor en el mercado y

mostrar un producto distinto y mejor acabado, sin grandes inversiones de capital. Se debe analizar ambos aspectos tanto la capacitación así como el desarrollo por separado para lograr un entendimiento óptimo.

2.3.1.1. Capacitación

Alles (2005), expresa que, “se entiende por capacitación actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: organizadas, planificadas y evaluables” (p.308). Es decir la capacitación es un proceso programado y definido con anticipación enfocándose en forma de cursos dictados a los trabajadores en los que se transmite conocimientos.

Por otra parte, Ivancevich (2005), afirma que la capacitación es importante tanto para los empleados antiguos como para los nuevos; es decir es el mejoramiento del desempeño actual y futuro; y, refiere que la capacitación es un proceso sistémico que los conduce a cumplir las metas de la organización relacionándose con las habilidades y competencias laborales actuales; es así que se concluye que la capacitación es un proceso educativo a corto plazo que utiliza procedimientos sistemáticos y organizados con objetivos predeterminados; mediante el cual la persona adquiere nuevas aptitudes y conocimientos con un propósito en particular, que es el cumplir las metas de la organización.

La capacitación es considerada una herramienta indispensable e imprescindible de cambio positivo en las organizaciones, en la actualidad no se puede concebir solo como entrenamiento o instrucción sino que supera esto y se identifica más bien con el concepto de educación. La tarea de la capacitación se centra en mejorar el presente y ayudar en la construcción de un futuro en el que la fuerza de trabajo esté formada y preparada para superarse continuamente.

La capacitación beneficia a las personas como entes humanos y naturales, repercutiendo favorablemente en la organización debido a que ayuda al trabajador en la solución de problemas y toma de decisiones, aumenta su confianza, mejora sus aptitudes, sube su nivel de satisfacción con su puesto de trabajo, permite el logro de metas individuales, elimina sus temores de incompetencia; así como beneficia las relaciones humanas, internas y externas y la adopción de políticas de la organización. Para que se genere la capacitación existe un ciclo definido que se detalla a continuación.

2.3.1.1.1. Ciclo de la Capacitación

Chiavenato (2009), afirma que, “la capacitación es un acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta cotidiano en todos los individuos.” (p. 324). Es decir los cambios de conducta o el aprendizaje del individuo se deben a la capacitación.

La capacitación es encargada de orientar las experiencias de manera positiva; reforzándolas con actividades planificadas para que así puedan desarrollar sus conocimientos, actitudes y habilidades; es así que la capacitación cubre una secuencia programada de un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva una vez culminado. Chiavenato detalla el ciclo de la capacitación mediante la siguiente gráfica.

Gráfico 2.2: El Ciclo de la capacitación



Fuente: Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones

Autor: Chiavenato I. (2009)

Adaptado por: Fernanda Fiallos

Según la gráfica descrita por Chiavenato (2009), la capacitación es un proceso de 4 etapas:

- Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).

Rodriguez y Ramirez (1997), plantean que “la palabra necesidad indica carencia o falta, en el caso de capacitación y desarrollo denota cualquier diferencia entre un ser y un deber ser” (p.63). Por esto se entiende que las necesidades con la falta de un algo para llegar a ser otra cosa.

Según Alles (2005), la detección de necesidades de capacitación se logra realizar mediante la utilización de medios como; evaluación del desempeño, planes de sucesión u otras funciones que se encuentran en el desarrollo de la persona. Otros medios que se utilizan son: la observación, cuestionarios, reuniones interdepartamentales, solicitud de superiores y gerentes y con el análisis del perfil del cargo; entre otros, así como mediante indicadores a priori; que son hechos que provocan futuros requerimientos de capacitación; e indicadores a posteriori; que son problemas que se desprenden de necesidades existentes como son: problemas de producción, problemas de personal u otros problemas.

- Programa de capacitación para entender las necesidades.

Según Chiavenato (2009), una vez hecha la detección de necesidades de capacitación o el diagnóstico; se prepara el programa con la determinación de la necesidad, el lugar en el que se detectó por primera vez, si ocurre en otro lugar, cuál es su causa, si es parte de una necesidad mayor, la manera de resolverla, determinar su prioridad, determinar si es permanente o

temporal, a cuantas personas implica, cuál será el costo, la disponibilidad del tiempo, y la persona que capacitará; así como determinar horarios, fechas, lugares, logística, procedimientos, etc.

- Implantación y ejecución del programa de capacitación.

Chiavenato (2009), se refiere a la aplicación del programa desarrollado en el paso anterior; éste depende de factores como: la adecuación del programa a las necesidades de la organización, la calidad del material de capacitación, la cooperación del gerente de la empresa, la calidad y preparación de los instructores.

- Evaluación de resultados.

Con ésta fase Chiavenato (2009), refiere a que se constata si la capacitación dio resultados en relación a las metas de la empresa, si se produjo modificaciones deseables; se evalúa a nivel organizacional, a nivel de recursos humanos y a nivel de tareas y operaciones

2.3.2. Desarrollo del personal

Chiavenato(2002), afirma que:

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más

eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana. (p.305).

Es decir el desarrollo no solo involucra conocimientos, habilidades o destrezas sino que engloba aspectos más profundos del ser humano como: actitudes, ideas y conceptos que logren irlo modificando desde sus hábitos hasta su comportamiento en general y llegar a un cambio total de la persona.

Para Arias y Heredia (2006), el desarrollo implica un proceso de adquisición de valores, estilos, trabajo en equipo y diferentes aspectos de la personalidad; debido a que se relaciona directamente con la educación, capacitación, entrenamiento, adiestramiento y experiencia de trabajo que hace que los individuos alcancen sus objetivos de manera eficiente.

El desarrollo del personal se refiere a la vez a procesos, programas y actividades a través de los cuales cada organización desarrolla, aumenta y mejora las habilidades, competencias y rendimiento general de sus empleados y trabajadores. Es así que éste proceso implica autoconocimiento, autoestima, auto dirección y autoeficacia, que conlleva a una vida de bienestar personal, familiar, laboral y social. Para esto se debe tomar en consideración el desarrollo del personal basado en competencias.

2.3.2.1. Desarrollo del Personal basado en competencias.

Aplicar las competencias en el desarrollo del talento humano se ha convertido en una buena forma para alcanzar un mejor aprovechamiento de

las capacidades de la gente de una organización. El incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar, sino por la forma en que las diferentes funciones de la gente que trabaja en la empresa pueden llevar a lograr tales resultados. Alles (2008), considera que se debe trabajar con las competencias que un puesto de trabajo requiere para alcanzar un desempeño exitoso y superior; a menos que se encuentren en un plan de carrera o sucesión, es en ese caso que se debe trabajar con las competencias que ocupará a futuro en el nuevo cargo a ocupar.

Drucker (1995), menciona que “la sociedad del conocimiento requiere que todos sus miembros aprendan a aprender” (p.336). Es decir que para el desarrollo del talento humano y del conocimiento se requiere aprender las cosas no solo que se tome un conocimiento a simple vista sino que se aprenda de la mejor manera para que ese conocimiento sea duradero; ya que muchas veces para lograrlo se deben cambiar comportamientos y hábitos existentes en cada persona, con esto se logrará el desarrollo de competencias. Para tomar el tema de desarrollo del personal en base a competencias hay que analizar primero lo que son competencias ya que son la base de la competitividad organizacional actual y es lo que genera ventajas competitivas para la empresa.

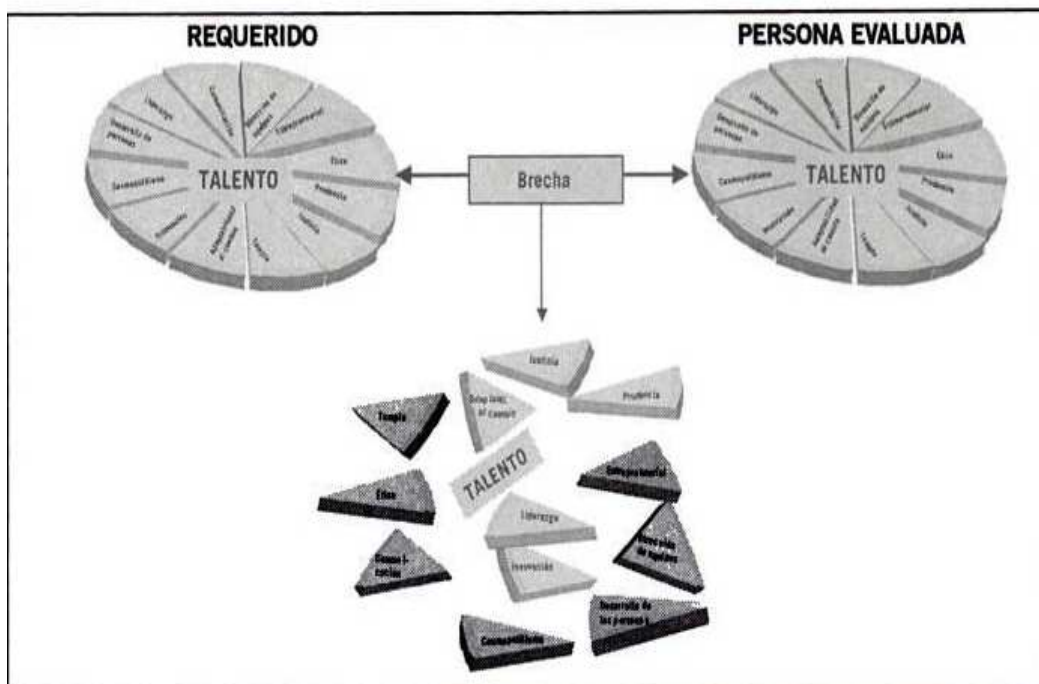
2.3.2.1.1. Definición de competencias.

Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos o innatos que definen sus competencias para una cierta actividad. Esto se ve reforzado con lo que dice Alles (2008), que las competencias son características de personalidad que vienen de comportamientos que generan a la vez el desempeño exitoso en los puestos de trabajo; ya que éstos pueden tener diversas características en empresas o mercados distintos. Se asocia a las competencias con el talento es por eso que se denomina gestión del talento humano o gestión por competencias.

2.3.2.1.2. El talento y las competencias.

Tener talento para un cargo o posición determinada según Alles (2008), es poseer cierto número de competencias en determinado grado; es por eso que se compara el talento requerido con el talento de la persona que ocupa un cargo así se podrá obtener la brecha que se genera o existe en cada competencia según el cargo; es decir analizando la competencia su definición y a la vez su desglose en grados o comportamientos observables como lo determina Alles (2008); esto se demuestra en la gráfica siguiente.

Gráfico 2.3: Segmentación del talento en competencias



Fuente: Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias

Autor: Alles (2008)

Para entender mejor el proceso de lo que es la gestión por competencias se lo analizará como proceso de capacitación por competencias.

2.3.2.1.3. Proceso de capacitación por competencias.

El proceso de capacitación por competencias según Alles (2005), es el siguiente:

- a) Establecer las competencias generales y específicas.
- b) Revisar las competencias y sus grados para luego asignarlos a los respectivos puestos de trabajo.

- c) A partir de los descriptivos de puestos por competencias será factible realizar una evaluación del grado de desarrollo de competencias.
- d) De la comparación de los pasos (a y b) se determinan las brechas de las competencias generales y específicas dentro de lo establecido y obtenido.
- e) A partir de la identificación de brechas se determinarán las necesidades de desarrollo de competencias.

Después de analizar el grado en el que cada persona posee cada competencia y así conocida la brecha generada o existente; Alles (2008), menciona que se podrán realizar acciones para reducirla o eliminarla; es aquí que se utilizan una serie de actividades con el propósito de mejorar el desempeño en una competencia u otra; es decir se utilizan diferentes métodos de desarrollo del personal en base a competencias.

2.3.2.2. Métodos para el desarrollo del personal en base a competencias.

Existen diversos métodos para el desarrollo de las personas, así como diversas técnicas para desarrollar las habilidades personales; Alles (2009), habla de 3 métodos principales para el desarrollo de las personas; uno es el desarrollo de las personas “fuera del trabajo”; es decir que otra persona puede asistir a una actividad formativa en el horario laboral o en el mismo edificio en donde realiza sus actividades diarias, pero no se encuentra en su puesto de trabajo al momento de realizar aquella actividad formativa; otro

que es el método para el desarrollo de las personas “dentro del trabajo”; es decir las actividades en las que el aprendizaje va al igual que la persona realiza sus tareas o funciones correspondientes a su puesto de trabajo; y por último el método basado en el autodesarrollo; que se da tanto dentro como fuera del trabajo.

2.3.2.2.1. Métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo.

Estos métodos son los más utilizados en las organizaciones; según Alles (2009), son los más difundidos y conocidos como capacitaciones o cursos de capacitación; estos métodos existen desde hace tiempo por lo que han ido ganando protagonismo así como fuerte impulso en las organizaciones. Es por eso que los empresarios lo toman como el mejor y es el más utilizado aunque muchas veces puede llegar a ser el menos eficaz debido a que las enseñanzas impartidas son mayormente teórica y no práctica y esos conocimientos llegan a desvanecerse si no se los pone en práctica.

Para Alles (2008), los métodos aquí más utilizados son:

- Cursos formales de capacitación y seminarios externos.

Según Alles (2008), son cursos de capacitación empresarial o postgrados direccionados, elegidos por la empresa y pagados en su totalidad o parcialmente por la misma; y son de alto grado de eficacia en cuanto a conocimientos y bajo grado de eficacia en cuanto a competencias. Es decir

las capacitaciones fuera del trabajo o externas dependerán de la detección de necesidades realizada por la organización y según sus resultados el departamento de talento humano o quien se encarga de capacitación en la organización será encargado de coordinar la logística de los mismos; como es: buscar una empresa de capacitación confiable, segura y con renombre que garantice brindar capacitadores expertos y especializados en cada tema; cerciorarse de los temas a dictar, si los mismo se adecúan a las necesidades de la empresa y de las personas a ser capacitadas así como de la brecha detectada; coordinar costos en general para: costo de la capacitación, módulos, refrigerios, hospedaje en caso de ser necesario y otros gastos.

- Lecturas guiadas

Son lecturas sugeridas por autores, jefes u otras personas que puedan ser de mucha utilidad para el desarrollo tanto de conocimientos como de competencias. Para Alles (2008), son de grado alto en eficacia en cuanto a conocimientos y grado medio en cuanto a competencias.

- Estudio de casos y juegos gerenciales.

Son casos que se asignan para resolverlos fuera del entorno laboral. Lo más frecuente es que los mismos no tengan una única solución, por lo cual son muy adecuados para un análisis grupal. Alles (2008), considera que es de

grado alto en eficacia en cuanto a conocimientos y de grado medio en cuanto a competencias.

- Actividades out doors o fuera del ámbito del trabajo.

Estos son programas que se desarrollan lejos de su lugar de trabajo, por lo general toman varios días o un fin de semana; donde se focaliza el trabajo en equipo y en actividades de esfuerzo individual o grupal. Según Alles (2008), es de grado alto en eficacia de conocimientos y medio en cuanto a competencias.

- Role-playing.

Es un entrenamiento a través de simulación; se utiliza especialmente para el desarrollo de competencias por lo que Alles (2008), considera que es de alto grado en eficacia de competencias y medio en eficacia de conocimientos.

2.3.2.2.2. Métodos para el desarrollo de personas dentro del trabajo.

Alles (2009), hace referencia a éstos como las prácticas o actividades para el desarrollo de las personas mientras éstas siguen desempeñando su rol; esto se puede dar mediante consejo directivo en el que se elegirá las personas que participarán y será el jefe inmediato quien lo supervisará; así mismo cuando la persona lleva a la práctica ideas sugeridas como lo es el

caso del assessment center; o a la vez dirigido por un entrenador como es el caso del coaching.

Es así que para Alles (2008) los métodos más utilizados son:

- Coaching.

Allies (2005), define al coaching como una relación interpersonal orientada al aprendizaje donde cada uno de los participantes del proceso cumple un rol-coach y aprendiz. No todas las personas pueden ser buenos coaches.

- Rotación de puestos.

Según Koontz (2008), “La rotación de puestos consiste en el cambio de un operario entre dos o más puestos de trabajo del mismo nivel y contenido tecnológico” (p. 667). Es decir un intercambio del personal del mismo nivel; la principal función que cumple la rotación de puestos en las empresas es incrementar el conocimiento de los empleados, especialmente de los altos ejecutivos. De esta manera los empleados que se encuentran en proceso de capacitación aprenden sobre diferentes áreas y puestos de la empresa.

- Assessment center.

El Assessment Center es una metodología que consiste en evaluar las competencias laborales de los participantes a través de la observación

directa de sus comportamientos, utilizando para ello ejercicios próximos a la realidad de situaciones profesionales diversas.

2.3.2.2.3. Métodos basados en el autodesarrollo.

Estos métodos según Alles (2009), son los más recientes y conocidos como métodos autodidácticos, ya que las personas encuentran su propio método para el autodesarrollo; éstas se basan en sugerencias de actividades de los trabajadores de las organizaciones para ser desarrolladas o ponerlas en práctica durante las tareas laborales cotidianas o la vez fuera del trabajo en actividades generales de la vida diaria que no relacionan con la actividad laboral.

En éste método tiene mucho que ver la auto-motivación de los colaboradores de la organización para desarrollar las actividades; éstas se pueden plasmar en manuales o instructivos para su mejor utilización pueden ser para el usuario directo así como para sus jefes y responsables de recursos humanos. La organización puede ofrecer autodesarrollo dirigido; es decir, los manuales o instructivos creados por el conjunto de trabajadores se puede ofrecer en una intranet de la organización en la que los trabajadores podrán elegir que actividades realizar cada cierto tiempo, actividades con las que el trabajador se sienta más a gusto o esté acorde a sus expectativas, preferencias y posibilidades; sin dejar de lado los planes estratégicos organizacionales y así no se sentirán como imposiciones.

Después de analizar lo que es el desarrollo del personal se podrá entender y llegar al tema de la adecuación persona-puesto.

2.4. Adecuación persona-puesto.

Capacitar a una persona es incrementar sus capacidades para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo; es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolos a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo exigen. Esto se ve reforzado con lo que dice Alles (2009), que la adecuación persona-puesto es el hecho de comparar las capacidades de las personas con lo requerido por sus respectivos puestos de trabajo y la posterior determinación de brechas entre ambos; éste proceso resulta ser eficaz mientras los descriptivos de puestos o manuales de funciones estén actualizados y definidos de acuerdo con la estrategia organizacional de la empresa es decir; la misión, visión, valores, objetivos y planes estratégicos de la organización.

Es por eso que para una correcta adecuación persona puesto Alles menciona que toda la gestión del talento humano es necesaria empezando desde el correcto análisis de cargos, la determinación adecuada del perfil del puesto, sus funciones y competencias; al igual que la evaluación de las mismas; debido a que de todo esto se podrá empezar obteniendo detección de necesidades adecuada para así poder capacitar, entrenar y desarrollar al personal con actividades específicas a cada brecha detectada y así lograr la

consecución de la adecuación de la persona al puesto y a la vez el puesto a la persona y así cada puesto de trabajo logrará contribuir a la consecución de la estrategia organizacional mejorando del desarrollo de la misma.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Metodología de Investigación

El presente trabajo investigativo es de modalidad cuali – cuantitativa, no experimental, transversal de alcance descriptivo; que se concreta con el diseño de un programa de adecuación persona-puesto.

- Es de modalidad cuali - cuantitativa ya que se recolectan tanto datos numéricos como no numéricos para el análisis del problema planteado.
- El tipo de investigación es no experimental, transversal, ya que no se asigna aleatoriamente a los participantes; se observan las variables en su contexto natural, para después analizar los resultados.
- Es de alcance descriptivo ya que de los resultados obtenidos se describe los resultados y el programa diseñado para ser utilizado a futuro.

3.1.1. Métodos Aplicados

Los métodos aplicados fueron empíricos:

- Observación: observación directa de las actividades realizadas por los trabajadores de la empresa.

- **Medición:** medición del grado de cumplimiento de las competencias mediante una entrevista y encuesta de evaluación.

3.1.2. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.

3.1.2.1. Análisis documental: Se analizaron los documentos existentes en la empresa como el manual de funciones y el diccionario de competencias de la misma; mismos que fueron actualizados.

3.1.2.2. Entrevista: se realizó entrevista conductual con los trabajadores para el levantamiento de la información de sus actividades y funciones esenciales mediante el empleo de la matriz adaptada del MPC de A. Paredes / Spencer&Spencer; en el que se detalla el cargo del trabajador, el área a la que pertenece el mismo y las actividades que se hace en el cargo; las mismas que son calificadas en tres aspectos: frecuencia de realización de la actividad, consecuencia de error y dificultad, obteniendo así un valor mediante la aplicación de la fórmula $f+ (c * d)$; que es frecuencia más la consecuencia de error multiplicado por la dificultad; éste valor determinará el orden de importancia de las actividades detalladas siendo así el valor más alto la actividad más importante o esencial; ésta entrevista con cada trabajador se realizó con el fin de determinar tanto las actividades detalladas para cada cargo y así mismo actualizar las mismas con las que los

trabajadores hacen en su puesto de trabajo, se utilizó ésta matriz debido a que es de fácil aplicación y es efectiva para el levantamiento de las funciones y actividades de trabajadores ; así como también la observación directa de sus actividades para el rediseño del manual de funciones.

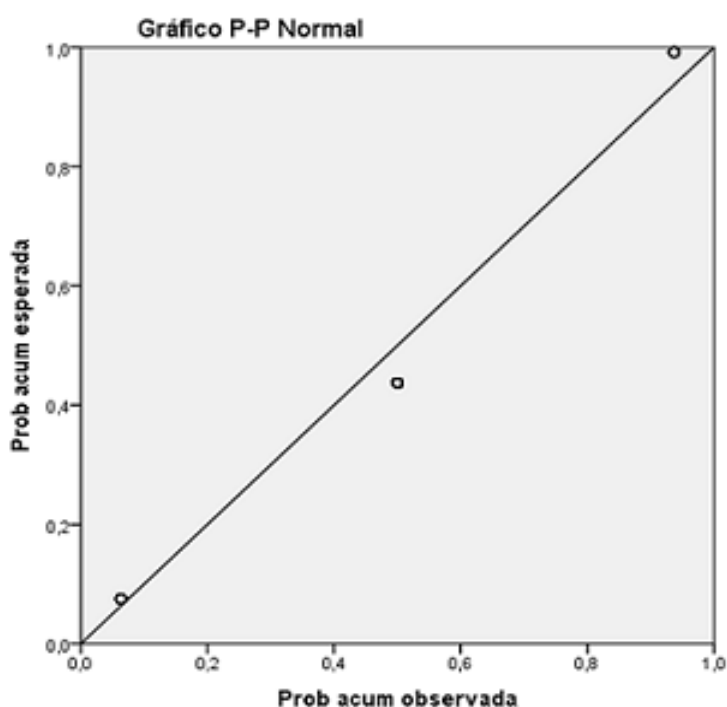
3.1.2.3. Encuesta al trabajador: se realizó la aplicación de una encuesta de evaluación de competencias; creada para determinar el grado de cumplimiento de las mismas por parte de los colaboradores. Se realizó una autoevaluación y una evaluación del jefe inmediato de cada cargo.

En la evaluación se detalla el cargo y el departamento al que pertenece el trabajador; las competencias según el cargo; y, cada competencia consta de tres grados: 1 (alto), 2 (medio) y 3 (bajo), cada grado detallado según la competencia; de los mismos que el trabajador deberá elegir el grado en el que considera está cumpliendo la competencia y ubicar en el casillero de respuesta el número según el grado elegido en caso de ser autoevaluación; y en el caso de ser evaluación del jefe inmediato deberá elegir el grado en el que determine que el trabajador evaluado está cumpliendo la competencia. Esta evaluación fue creada basándose en la metodología de Martha Alles (2009), quién se basa en las competencias, las mismas que las evalúa por grados; determinados con acciones observables para cada competencia y así poder evaluar cada uno en el grado que se cumplan las

mismas. La herramienta fue analizada y validada por un experto mediante la emisión de un certificado de validación de la misma; tanto la evaluación como el certificado de su validación se detallan en anexos.

Para la validez y confiabilidad de la evaluación se obtuvieron los gráficos P-P, ingresando los resultados obtenidos de la aplicación de la misma a los trabajadores de la empresa en el programa spss; del que se obtuvo gráficos p-p de cada competencia evaluada con una tendencia generalizada; por lo que se detalla a continuación un gráfico p-p que muestra la tendencia general obtenida en todas las competencias; el gráfico muestra puntos; los mismos que mientras más cerca de la línea se encuentren, demuestran que la evaluación fue aplicada correctamente por lo tanto es confiable.

Gráfico 2.4: Gráfico P-P del Instrumento de Evaluación



3.1.3. Población y Muestra

Se trabajó con todo el personal perteneciente a la empresa Carrocerías PICOSA Cia. Ltda. de la ciudad de Ambato; divididos en: personal Administrativo, departamento técnico, bodega, seguridad y limpieza y departamento de producción con sus diferentes áreas que son: área de acabados, área de estructuras, área de partes y piezas y área de pintura.

3.1.4. Procedimiento Metodológico.

La presente investigación: “Programa de adecuación persona – puesto”; comenzó con el análisis de documentos existentes en la empresa como son el manual de funciones y el diccionario de competencias de la misma; luego se procedió a la actualización del manual de funciones de la empresa mediante entrevistas con el personal de la empresa con la utilización de la matriz adaptada del MPC de A. Paredes / Spencer&Spencer para determinar las actividades y funciones esenciales y complementarias de cada cargo existente en la empresa.

Se procedió con la aplicación de una encuesta de evaluación de competencias para detectar las brechas existentes, determinando el grado de cumplimiento de cada competencia asignada a cada cargo, y luego se realizó un cuadro de comparación de los resultados de la autoevaluación, los resultados de la evaluación del jefe inmediato de cada cargo así como el grado esperado por parte de la empresa, para así obtener un promedio del grado en el que cada trabajador está cumpliendo y con el mismo resultado la brecha que se debe cubrir.

Posteriormente con la información recolectada se diseñó un programa de adecuación persona-puesto que se ajuste a la empresa; con estrategias sugeridas para cada competencia detectada con brecha.

Finalmente se validó el programa de adecuación persona – puesto diseñado mediante la emisión de un certificado por parte de los beneficiarios que en éste caso es la empresa Carrocerías Picoso Cia. Ltda., y un certificado de validación de expertos; los mismos que se muestran en anexos.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Evaluación de Competencias.

En éste capítulo se presenta dividido en las diferentes áreas de trabajo existentes en la empresa Carrocerías Picosá. los resultados obtenidos de la evaluación realizada a cada colaborador de la empresa según las competencias definidas a cada cargo existente en la misma; se presenta una tabla de comparación de resultados por trabajadores en la que se detalla las competencias, el resultado de la autoevaluación, el resultado de la evaluación del jefe inmediato, el grado requerido por la empresa para la competencia; el promedio de éstos tres resultados; y, de éste promedio el grado en el que se ubica el mismo y finalmente según el grado requerido por la empresa y el promedio obtenido se obtuvo la brecha existente de la competencia la misma que con la posterior realización o desarrollo de las estrategias y actividades detalladas en el programa de adecuación persona-puesto diseñado se podrá cubrir.

4.1.1. Personal Administrativo

Tabla 4.2: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Gerente General

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Gerente General					Depto: Administrativo		Area: Administrativa	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Construcción de Relaciones	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Trabajo en Equipo	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Liderazgo	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA

Tabla 4.3: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable de Marketing y Ventas.

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Responsable de Marketing y Ventas					Depto: Administrativo		Area: Administrativa	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Orientación al Cliente	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Planificación y Organización	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA

Tabla 4.4: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Secretaria

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Secretaria					Depto: Administrativo		Area: Administrativa	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Escritura	1	2	1	1	x			NO HAY BRECHA
Escucha Activa	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Comprensión Lectora	2	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Organización	2	3	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	1	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Trabajo en Equipo	1	2	1	1	x			NO HAY BRECHA

Tabla 4.5: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Médico Ocupacional

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Médico Ocupacional					Depto: Administrativo			Area: Administrativa
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	1	2	1	1	x			NO HAY BRECHA
Creatividad	1	3	2	2		x		NO HAY BRECHA
Decisión	1	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Proactividad	1	3	2	2		x		NO HAY BRECHA
Impacto	1	3	2	2		x		NO HAY BRECHA
Planificación y Organización	1	2	1	1	x			NO HAY BRECHA
Resolución	1	3	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Sentido de la Urgencia	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO

Tabla 4.6: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Jefe de Talento Humano

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Jefe de Talento Humano					Depto: Talento Humano			Area: Administrativa
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Escucha Activa	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Impacto	2	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Manejo de Personas	2	1	1	1	x			NO HAY BRECHA

Tabla 4.7: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Asistente de Talento Humano.

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: asistente de Talento Humano					Depto: Talento Humano			Area: Administrativa
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	1	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Escucha Activa	1	2	1	1	x			NO HAY BRECHA
Impacto	2	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Manejo de Personas	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO

Tabla 4.8: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Contadora

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Contadora					Depto: Financiero		Area: Administrativa	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	1	2	1	1	x			NO HAY BRECHA
Conocimiento Numérico	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Visión	1	3	2	2		x		NO HAY BRECHA
Conocimiento del entorno	2	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Orientación al Cliente	1	3	2	2		x		NO HAY BRECHA
Planificación y Organización	1	3	1	2		x		1 NIVEL / GRADO

Tabla 4.9: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Auxiliar Contable

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Auxiliar Contable					Depto: Financiero		Area: Administrativa	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	1	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Conocimiento del entorno	2	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Conocimiento Numérico	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Organización	1	2	1	1	x			NO HAY BRECHA
Verificación de Datos	1	2	1	1	x			NO HAY BRECHA
Visión	1	3	2	2		x		NO HAY BRECHA
Orientación al Cliente	1	2	1	1	x			NO HAY BRECHA
Planificación y Organización	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO

Análisis

El personal Administrativo presenta las siguientes competencias con brechas que cubrir: escucha activa, organización, resolución, sentido de urgencia, trabajo en equipo, manejo de personas, conocimiento numérico y planificación y organización; las mismas que han sido detectadas con un grado o nivel de brecha que debe ser cubierto con el posterior desarrollo del programa de adecuación persona-puesto.

4.1.2. Departamento Técnico

Tabla 4.10: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional					Depto: Técnico			Area: SSO
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Creatividad	1	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Decisión	2	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Proactividad	1	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Liderazgo de Personas	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Impacto	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA

Tabla 4.11: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Supervisor de Estructuras y partes y piezas

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Supervisor de Estructuras y Py P					Depto: Técnico			Area: Producción
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Manejo de Personas	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Resolución	2	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Creatividad	1	1	2	1	x			NO HAY BRECHA
Decisión	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Proactividad	1	1	2	1	x			NO HAY BRECHA

Tabla 4.12: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Supervisor de pintura

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Supervisor de Pintura					Depto: Técnico			Area: Producción
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Manejo de Personas	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Resolución	1	2	1	1	x			NO HAY BRECHA
Creatividad	2	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Decisión	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	2	2	2	2		x		NO HAY BRECHA

Tabla 4.13: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Supervisor de Acabados

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Supervisor de Acabados					Depto: Técnico		Area: Producción	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	3	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	1	3	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Manejo de Personas	1	3	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Resolución	1	3	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Creatividad	1	3	2	2		x		NO HAY BRECHA
Decisión	1	3	1	2		x		NO HAY BRECHA
Proactividad	1	3	2	2		x		NO HAY BRECHA

Tabla 4.14: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Técnico de Mantenimiento

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Técnico de Mntenimiento					Depto: Técnico		Area: Producción	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	1	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Creatividad	1	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Decisión	1	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Proactividad	1	1	2	1	x			NO HAY BRECHA
Sentido de la Urgencia	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Resolución	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Planificación y Organización	2	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Comunicación	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA

Análisis

El personal del departamento técnico presenta un grado o nivel de brecha detectada en las competencias: liderazgo de personas, sensibilidad organizacional, manejo de personas, decisión, trabajo en equipo y resolución, las mismas que con la aplicación de las actividades detalladas en el programa diseñado podrán ser cubiertas.

4.1.3. Bodega

Tabla 4.15: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Bodeguero 1

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Bodeguero 1					Depto: Administrativo			Area: Bodega
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Inspección del Producto	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Resolución	1	1	2	1	x			NO HAY BRECHA
Sentido de la Urgencia	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	2	3	2	2		x		NO HAY BRECHA

Tabla 4.16: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Bodeguero 2

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Bodeguero 2					Depto: Administrativo			Area: Bodega
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	2	3	2	2		X		NO HAY BRECHA
Inspección del Producto	1	3	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Resolución	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Sentido de la Urgencia	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Proactividad	2	3	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.17: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Chofer

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Chofer					Depto: Administrativo			Area: Bodega
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	3	2	2		X		NO HAY BRECHA
Inspección del Producto	2	3	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Resolución	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Sentido de la Urgencia	1	3	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA

Análisis

El personal de bodega presenta brechas detectadas en un grado o nivel en las competencias: trabajo en equipo, inspección del producto y sentido de urgencia; el resto de competencias no presentan brechas por lo que se debe aplicar actividades de refuerzo para las mismas.

4.1.4. Limpieza y Seguridad

Tabla 4.18: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Guardia de Seguridad

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Guardia de Seguridad					Depto: Administrativo		Area: Seguridad	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	3	3	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	1	3	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Sentido de la Urgencia	1	3	1	2		x		1 NIVEL / GRADO

Tabla 4.19: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" – Conserje

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Conserje					Depto: Administrativo		Area: Limpieza	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	1	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Comunicación	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Escucha Activa	2	3	2	2		x		NO HAY BRECHA
Sentido de la Urgencia	1	2	1	1	x			NO HAY BRECHA

Análisis

Las brechas detectadas en el personal de seguridad y limpieza son de un grado o nivel en las competencias: trabajo en equipo, sensibilidad organizacional, sentido de urgencia y comunicación, las mismas que deberán ser cubiertas con las estrategias sugeridas en el programa de adecuación persona-puesto.

4.1.5. Departamento de Producción

4.1.5.1. Área de estructuras

Tabla 4.20: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable 1 de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Responsable 1					Depto: Producción			Area: Estructuras
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Proactividad	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	2	1	2	2		X		NO HAY BRECHA
Comunicación	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO

Tabla 4.21: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable 2 de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Responsable 2					Depto: Producción			Area: Estructuras
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	1	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Proactividad	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Comunicación	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO

Tabla 4.22: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable 3 de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Responsable 3					Depto: Producción			Area: Estructuras
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Proactividad	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Comunicación	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO

Tabla 4.23: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 1 de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 1					Depto: Producción		Area: Estructuras	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	1	1	X			1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.24: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 2 de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 2					Depto: Producción		Area: Estructuras	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	3	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	2	3	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	2	3	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.25: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 3 de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 3					Depto: Producción		Area: Estructuras	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	3	2	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.26: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 4 de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 4					Depto: Producción			Area: Estructuras
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	1	1	1	X			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	1	1	1	X			NO HAY BRECHA
Proactividad	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.27: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 5 de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 5					Depto: Producción			Area: Estructuras
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.28: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 6 de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 6					Depto: Producción			Area: Estructuras
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	3	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	1	3	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	2	3	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.29: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 7 de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 7					Depto: Producción			Area: Estructuras
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	1	1	1	X			NO HAY BRECHA
Proactividad	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.30: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 8 de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 8					Depto: Producción			Area: Estructuras
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	2	1	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.31: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 9 de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 9					Depto: Producción			Area: Estructuras
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Proactividad	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.32: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 10 de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 10					Depto: Producción			Area: Estructuras
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	3	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	1	3	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	1	3	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.33: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 11 de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 11					Depto: Producción			Area: Estructuras
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.34: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 12 de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 12					Depto: Producción		Area: Estructuras	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	1	1	1	X			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	1	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	1	1	1	X			NO HAY BRECHA
Proactividad	1	1	2	1	X			NO HAY BRECHA
Resolución	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.35: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 13 de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 13					Depto: Producción		Area: Estructuras	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	1	1	1	X			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Proactividad	1	1	2	1	X			NO HAY BRECHA
Resolución	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.36: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 14 de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 14					Depto: Producción		Area: Estructuras	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	1	1	1	X			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Proactividad	1	1	2	1	X			NO HAY BRECHA
Resolución	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.37: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 15 de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 15					Depto: Producción		Area: Estructuras	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	3	3	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	3	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	3	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	2	3	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	2	3	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 38: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 16 de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 16					Depto: Producción		Area: Estructuras	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.39: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 17 de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 17					Depto: Producción		Area: Estructuras	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	3	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Proactividad	1	3	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.40: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 18 de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 18					Depto: Producción			Area: Estructuras
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.41: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 19de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 19					Depto: Producción			Area: Estructuras
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	1	1	1	X			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	2	1	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	2	1	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.42: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 20 de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 20					Depto: Producción			Area: Estructuras
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.43: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 21 de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 21					Depto: Producción			Area: Estructuras
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	1	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	1	1	1	X			NO HAY BRECHA
Proactividad	1	1	2	1	X			NO HAY BRECHA
Resolución	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.44: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 22 de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 22					Depto: Producción		Area: Estructuras	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	2	1	2		X		1 NIVEL O GRADO
Sensibilidad Organizacional	2	1	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	1	1	1	X			NO HAY BRECHA
Proactividad	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.45: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 23 de estructuras

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 23					Depto: Producción		Area: Estructuras	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	2	1	2		X		1 NIVEL O GRADO
Sensibilidad Organizacional	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	2	1	2		X		1 NIVEL O GRADO
Proactividad	1	3	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	1	3	2	2		X		NO HAY BRECHA

Análisis

El personal del área de Estructuras que consta de 3 responsables y 23 operarios presenta brechas de un grado o nivel que cubrir en las competencias: comunicación, trabajo en equipo y adaptabilidad; siendo éstas dos últimas de más alta incidencia en la mayoría de operarios.

4.1.5.2. Área de partes y piezas

Tabla 4.46: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable 1 de partes y piezas

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Responsable 1					Depto: Producción		Area: Partes y Piezas	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	1	1	x			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Resolución	1	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Comunicación	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Adaptabilidad	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	2	2	2	2		x		NO HAY BRECHA

Tabla 4.47: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable 2 de partes y piezas

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Responsable 2					Depto: Producción		Area: Partes y Piezas	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	1	1	2	1	X			NO HAY BRECHA
Comunicación	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Proactividad	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.48: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable 3 de partes y piezas

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Responsable 3					Depto: Producción		Area: Partes y Piezas	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Comunicación	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Adaptabilidad	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.49: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 1 de partes y piezas

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 1					Depto: Producción		Area: Partes y Piezas	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA

Tabla 4.50: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 2 de partes y piezas

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 2					Depto: Producción		Area: Partes y Piezas	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Proactividad	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO

Tabla 4.51: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 3 de partes y piezas

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 3					Depto: Producción		Area: Partes y Piezas	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO

Tabla 4.52: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 4 de partes y piezas

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 4					Depto: Producción		Area: Partes y Piezas	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	3	1	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	2	1	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Proactividad	2	1	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO

Análisis

El personal del área de partes y piezas constituido por 3 responsables de área y 4 operarios presenta 1 grado o nivel de brecha que debe ser cubierto en las competencias: comunicación, adaptabilidad, trabajo en equipo y resolución.

4.1.5.3. Área de acabados

Tabla 4.53: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable 1 de acabados

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Responsable 1					Depto: Producción		Area: Acabados	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	1	2	2		x		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	2	1	2	2		x		NO HAY BRECHA
Resolución	1	2	2	2		x		NO HAY BRECHA

Tabla 4.54: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable 2 de acabados

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Responsable 2					Depto: Producción		Area: Acabados	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	1	2	2		x		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	2	1	1	x			NO HAY BRECHA
Proactividad	2	1	2	2		x		NO HAY BRECHA
Resolución	2	1	2	2		x		NO HAY BRECHA

Tabla 4.55: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable 3 de acabados

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Responsable 3					Depto: Producción			Area: Acabados
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	3	1	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	2	1	2	2		x		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	1	1	2	1	x			NO HAY BRECHA
Resolución	2	1	2	2		x		NO HAY BRECHA

Tabla 4.56: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable 4 de acabados

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Responsable 4					Depto: Producción			Area: Acabados
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	2	1	2	2		x		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Proactividad	2	1	2	2		x		NO HAY BRECHA
Resolución	1	1	2	1	x			NO HAY BRECHA

Tabla 4.57: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 1 de acabados

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 1					Depto: Producción			Area: Acabados
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	1	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Resolución	2	3	2	2		x		NO HAY BRECHA
Comunicación	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO

Tabla 4.58: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 2 de acabados

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 2					Depto: Producción		Area: Acabados	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	1	1	2	1	x			NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Proactividad	1	1	2	1	x			NO HAY BRECHA
Resolución	1	1	2	1	x			NO HAY BRECHA
Comunicación	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO

Tabla 4.59: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 3 de acabados

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 3					Depto: Producción		Area: Acabados	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	2	1	1	x			NO HAY BRECHA
Proactividad	2	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Resolución	2	3	2	2		x		NO HAY BRECHA
Comunicación	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO

Tabla 4.60: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 4 de acabados

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 4					Depto: Producción		Area: Acabados	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	1	1	x			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	1	2	2		x		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Proactividad	2	3	2	2		x		NO HAY BRECHA
Resolución	1	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Comunicación	2	3	1	2		x		1 NIVEL / GRADO

Tabla 4.61: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 5 de acabados

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 5					Depto: Producción		Area: Acabados	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	3	1	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	2	1	2	2		x		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	2	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Resolución	2	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Comunicación	3	3	1	2		x		1 NIVEL / GRADO

Tabla 4.62: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 6 de acabados

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 6					Depto: Producción		Area: Acabados	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	3	1	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	2	1	2	2		x		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Proactividad	2	1	2	2		x		NO HAY BRECHA
Resolución	2	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Comunicación	2	1	1	1	x			NO HAY BRECHA

Tabla 4.63: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 7 de acabados

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 7					Depto: Producción		Area: Acabados	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	1	2	2		x		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Proactividad	2	1	2	2		x		NO HAY BRECHA
Resolución	1	1	2	1	x			NO HAY BRECHA
Comunicación	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA

Tabla 4.64: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 8 de acabados

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 8					Depto: Producción		Area: Acabados	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Proactividad	1	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Resolución	2	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Comunicación	2	3	1	2		x		1 NIVEL / GRADO

Tabla 4.65: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 9 de acabados

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 9					Depto: Producción		Area: Acabados	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	3	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	3	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Resolución	1	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Comunicación	1	2	1	1		x		NO HAY BRECHA

Tabla 4.66: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 10 de acabados

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 10					Depto: Producción		Area: Acabados	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	1	2	2		x		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Proactividad	2	1	2	2		x		NO HAY BRECHA
Resolución	2	1	2	2		x		NO HAY BRECHA
Comunicación	1	2	1	1	x			NO HAY BRECHA

Tabla 4.67: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 11 de acabados

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 11					Depto: Producción		Area: Acabados	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	2	1	1	x			NO HAY BRECHA
Proactividad	3	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Resolución	2	3	2	2		x		NO HAY BRECHA
Comunicación	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO

Tabla 4.68: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 12 de acabados

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 12					Depto: Producción		Area: Acabados	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	1	2	2		x		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	2	1	2	2		x		NO HAY BRECHA
Resolución	2	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Comunicación	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO

Tabla 4.69: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 13 de acabados

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 13					Depto: Producción		Area: Acabados	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	1	1	2	1	x			NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	1	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	2	1	2	2		x		NO HAY BRECHA
Resolución	1	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Comunicación	2	1	1	2		x		1 NIVEL / GRADO

Tabla 4.70: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 14 de acabados

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 14					Depto: Producción		Area: Acabados	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	1	1	x			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	3	2	2		x		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Proactividad	1	3	2	2		x		NO HAY BRECHA
Resolución	2	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Comunicación	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO

Tabla 4.71: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 15 de acabados

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 15					Depto: Producción		Area: Acabados	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	1	2	2		x		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Proactividad	2	1	2	2		x		NO HAY BRECHA
Resolución	1	1	2	1	x			NO HAY BRECHA
Comunicación	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO

Tabla 4.72: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 16 de acabados

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 16					Depto: Producción		Area: Acabados	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	1	2	2		x		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	2	1	2	2		x		NO HAY BRECHA
Resolución	2	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Comunicación	2	2	1	2		x		1 NIVEL / GRADO

Análisis

El personal del área de acabados que consta de 4 responsables de área y 16 operarios presenta un grado o brecha que cubrir en las competencias: adaptabilidad trabajo en equipo y comunicación; las mismas brechas son encontradas en la mayoría del personal de ésta área por lo que deben ser cubiertas con la aplicación de las estrategias sugeridas en el programa diseñado

4.1.5.4. Área de pintura

Tabla 4.73: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable 1 de pintura

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Responsable					Depto: Producción		Area: Pintura	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	3	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Proactividad	2	1	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO

Tabla 4.74: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Responsable 2 de pintura de pyp

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Responsable					Depto: Producción			Area: Pintura PYP
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	1	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	2	1	1	x			NO HAY BRECHA
Proactividad	1	2	2	2		x		NO HAY BRECHA
Resolución	1	1	1	1	x			NO HAY BRECHA

Tabla 4.75: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 1 de pintura

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 1					Depto: Producción			Area: Pintura
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	3	1	2		x		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	1	3	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	1	3	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.76: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 2 de pintura

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 2					Depto: Producción			Area: Pintura
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	2	3	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	1	3	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.77: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 3 de pintura

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 3					Depto: Producción			Area: Pintura
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	1	3	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	1	3	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.78: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 4 de pintura

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 4					Depto: Producción			Area: Pintura
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Proactividad	1	3	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	1	3	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.79: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 5 de pintura

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 5					Depto: Producción			Area: Pintura
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	2	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Proactividad	2	3	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	1	3	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.80: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 6 de pintura

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 6					Depto: Producción			Area: Pintura
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Proactividad	1	3	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	1	3	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.81: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 7de pintura

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 7					Depto: Producción			Area: Pintura
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Sensibilidad Organizacional	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	2	1	1	1	X			NO HAY BRECHA
Proactividad	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA

Tabla 4.82: Matriz de comparación de resultados " evaluación de competencias" - Operario 8 de pintura

MATRIZ DE COMPARACIÓN DE RESULTADOS "EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS"								
Cargo: Operario 8					Depto: Producción		Area: Pintura	
COMPETENCIA	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN JEFE INMEDIATO	GRADO REQUERIDO	PROMEDIO	GRADO			BRECHA DETECTADA
					ALTO(1)	MEDIO(2)	BAJO (3)	
Trabajo en Equipo	2	2	1	2		X		1 NIVEL / GRADO
Sensibilidad Organizacional	1	2	2	2		X		NO HAY BRECHA
Adaptabilidad	1	2	1	1	X			NO HAY BRECHA
Proactividad	2	3	2	2		X		NO HAY BRECHA
Resolución	2	3	2	2		X		NO HAY BRECHA

Análisis

El personal del área de pintura constituido por 2 responsables de área y 8 operarios presenta competencias con 1 grado o nivel de brecha detectada y éstas son: trabajo en equipo, resolución y adaptabilidad; siendo ésta última la de mayor incidencia en el personal de ésta área.

ANÁLISIS GLOBAL

Después de realizar las evaluaciones respectivas relacionadas con el grado de cumplimiento de las competencias existentes en la empresa asignadas a cada cargo a los colaboradores de la empresa; y, realizada la comparación de los resultados tanto de la autoevaluación, los resultados de la evaluación de los jefes inmediatos de cada cargo con el grado definido como requerido por la organización para cada competencia por cargo, se obtuvieron los respectivos resultados de cada colaborador ocupante de cada cargo en la empresa; con lo que se obtuvo que las competencias detectadas con brecha son de un grado o nivel a cubrir; no se presentan competencias que deban cubrirse en dos grados o niveles, y existen un gran número de competencias que deben ser reforzadas para mantenerse sin brecha y seguirlas cumpliendo en el grado adecuado.

Las competencias con brecha detectada y que más incidencia tiene en la mayoría del personal son: trabajo en equipo, adaptabilidad y comunicación ya que éstas se presentan con brecha a cubrir en todos los departamentos.

Se puede decir que el nivel de cumplimiento de las competencias es aceptable, ya que la mayoría cumple en un nivel medio a alto. Existen brechas en algunas competencias que deben cubrirse en un grado por lo que la aplicación del programa diseñado será de gran ayuda para cubrir las brechas detectadas y de ésta manera mejorar tanto el desempeño de los colaboradores como el proceso productivo de la empresa.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. PROGRAMA DE ADECUACIÓN PERSONA – PUESTO

El programa de Adecuación persona – puesto está diseñado mediante una matriz; la misma que consta de las competencias detectadas con brecha a ser cubiertas mediante la matriz de comparación de la evaluación de competencias realizada al personal; debido a que la brecha detectada en éstas competencias fue de un grado; se detalla para cada competencia estrategias adecuadas a la misma y de ésta; actividades a realizarse y la descripción de la misma para su correcto entendimiento y futuro desarrollo; el mismo que ayudará al cierre adecuado de la brecha detectada.

5.1.1. OBJETIVOS

- Cerrar brechas detectadas en la evaluación de competencias.
- Desarrollar y formar de manera adecuada al personal de la empresa, garantizando así el ajuste entre el perfil de cargo requerido por la organización y el colaborador ocupante del cargo.

- Garantizar el cumplimiento adecuado de las actividades y funciones de los colaboradores para evitar problemas en el proceso de producción de la empresa.
- Garantizar la adecuación persona-puesto en la empresa.

5.1.2. ALCANCE

El programa de Adecuación persona – puesto diseñado aplica para todo el personal de la empresa Carrocerías Picoso, que se encuentra dividido en ocho departamentos cada uno con sus diferentes áreas y cargos. El departamento de producción; que se divide a su vez en las áreas de: estructuras, partes y piezas, acabados y pintura; cada área con los cargos de: supervisores de área, responsables de área, operarios de área y aprendices de área. El departamento Financiero con los cargos de: contadora y auxiliar contable. El departamento de logística con los cargos de: responsable de compras, bodegueros y chofer. El departamento de comercialización con el cargo de responsable de marketing y ventas. El departamento de gestión del talento humano con los cargos de: jefe de talento humano y asistente de talento humano. El departamento de seguridad y salud ocupacional con los cargos de: coordinador de seguridad y salud ocupacional, médico ocupacional y auxiliar de servicios generales o conserje. El departamento de gestión de calidad con el cargo de coordinador de calidad. El departamento de seguridad física con el cargo de: guardia de seguridad. En la parte administrativa gerente general y secretaria.

5.1.3. POLITICAS

Las políticas a continuación detalladas servirán para el cumplimiento oportuno y adecuado del programa de adecuación-persona puesto así como evitar que el programa diseñado se salga de los objetivos que se desean alcanzar para la organización.

- El departamento de Talento Humano, es responsable de velar por el cumplimiento de los procedimientos, normas y políticas para todos los procesos de formación y desarrollo del personal.
- Todo proceso de formación y desarrollo de personal debe ser establecido por el departamento de talento humano y autorizado por la Gerencia General.
- Serán parte del programa los colaboradores que se encuentren en función de sus labores un mínimo de 6 meses.
- Se priorizará a los colaboradores que luego de la evaluación hayan presentado brechas que cubrir.

Tabla 4.83: Programa de Adecuación persona-puesto

PLAN DE DESARROLLO DEL PERSONAL			
PROGRAMA DE ADECUACIÓN PERSONA – PUESTO			
COMPETENCIA	ESTRATEGIA SUGERIDA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Adaptabilidad	Rotación de puestos	Intercambio de actividades laborales	Los trabajadores del área de producción deberán rotar su puesto de trabajo 1 vez mínimo cada 3 meses, esto le permitirá al trabajador tanto la adaptación a la organización, a sus compañeros, a las actividades de trabajo así como también favorecerá el aprendizaje de otras actividades y funciones ayudando así a su desarrollo personal y profesional.
	Dinámicas grupales	Desarrollar actividades lúdicas	Cada trabajador deberá organizar una actividad o dinámica para realizarla con todos sus compañeros de área de trabajo antes de empezar con las actividades diarias. Las dinámicas no tendrán una duración de más de 5 minutos y debe involucrar a todo el personal del área.
	Rol-playing	Simular una actividad o función diferente	El trabajador deberá elegir una actividad o función de otro compañero de un área diferente; la misma que deberá simularla o dramatizarla para el resto de trabajadores; al final se dará una retroalimentación de porque escogió la actividad y deberá dar una explicación de cómo se trabajaría en la otra área o cargo.
	Buzón de sugerencias	Depositar inquietudes y actividades esperadas en un ánfora.	En cada área de trabajo se diseñará un ánfora en la que cada viernes, los trabajadores deberán escribir una inquietud o sugerencia respecto al tema de adaptabilidad; al final de cada mes se leerán las inquietudes y sugerencias por área; en la misma que por consenso se elegirá las que les parezca mejor a

			todos y se la pondrá en práctica.
Comunicación	Capacitación interna	Charla sobre comunicación	Se gestionará una charla sobre comunicación, tipos de comunicación, la comunicación efectiva y el ciclo de la comunicación; que será dictada por el departamento de talento humano cada semana hasta completar con todas las áreas existentes en la empresa.
	Retroalimentación	Socializar lo aprendido	Después de realizada la charla sobre el tema de comunicación se sociabilizará entre todos lo que han entendido del tema, y que se proponen con respecto al mismo para hacerlo en adelante.
	Dinámicas grupales	Realizar juegos cortos.	Cada trabajador deberá proponer una dinámica corta sobre comunicación; éstas dinámicas se realizarán una vez a la semana en cada área de trabajo.
	Socialización	Reportar actividades mensuales	En las reuniones mensuales de área, los trabajadores socializarán las actividades que han realizado durante el mes en cada área, manifestarán inconvenientes presentados y las soluciones que dieron y como lo hicieron.
Conocimiento numérico	Evaluación	Detectar la necesidad de capacitación	El departamento de talento humano se encargará de aplicar un instrumento de medición para detectar en que específicamente se necesita capacitar y para así gestionar una capacitación acorde a la necesidad.
	Capacitación externa	Recibir cursos específicos	La empresa deberá gestionar una capacitación cada 6 meses con respecto al tema detectado como necesario en cuanto al cargo después de haber evaluado.
Decisión	Intercambio de roles	Realizar la actividad "charola de urgentes"	Cada trabajador de un cargo elegirá otro cargo diferente; del mismo que deberá escribir actividades urgentes para el cargo; después se elegirá aleatoriamente una persona y un cargo diferente, la persona leerá los urgentes que tiene, se asignará un

			tiempo límite para que cumpla con los mismos y al final se realizará una retroalimentación en la que deberá explicar el orden en que realizó las actividades porque eligió ese orden, qué dificultades tuvo cómo las solucionó y que hubiera hecho diferente.
	Asignación de casos	Solucionar problemas laborales ficticios.	El departamento de talento humano junto con gerencia deberá elaborar casos de problemas laborales ficticios que serán asignados semanalmente a un trabajador o a un área de trabajo dependiendo la dificultad del caso; los trabajadores deberán tomar decisiones en cuanto al caso y plantear soluciones lógicas y explicarlas.
	Dinámicas grupales	Realizar actividades lúdicas	Por área cada trabajador debe plantear o proponer una dinámica corta con respecto al tema para que se la realice antes de empezar las actividades laborales diarias. La dinámica no debe sobrepasar los 10 minutos y debe involucrar a todos los trabajadores del área.
Escucha activa	Capacitación interna	Charla sobre escucha activa	Se gestionará una charla sobre escucha activa; en el que se presentará la diferencia entre escuchar y oír; ésta será dictada por el departamento de talento humano cada semana hasta completar con todas las áreas existentes en la empresa.
	Retroalimentación	Socializar lo aprendido	Después de realizada la charla sobre el tema de escucha activa se socializará entre todos lo que han entendido del tema, y que se proponen con respecto al mismo para hacerlo en adelante.
	Dinámicas grupales	Realizar actividades lúdicas	Por área cada trabajador debe plantear o proponer una dinámica corta con respecto al tema para que se la realice antes de empezar las actividades laborales diarias. La dinámica no debe sobrepasar los 10 minutos y

			debe involucrar a todos los trabajadores del área. Se puede empezar con la dinámica del “teléfono descompuesto”.
Inspección del producto	Capacitación	Charla sobre inspección del producto	El departamento de talento humano gestionará una charla sobre la inspección del producto final que la recibirán los supervisores de cada área.
	Exposición	Collage del proceso productivo	Cada supervisor deberá realizar un collage del proceso productivo de la empresa y deberá exponerlo al resto de supervisores y a gerencia.
	Rol-playing	Asignar una actividad y simularla	En las reuniones mensuales de área se realizara como actividad o dinámica la simulación de una actividad respecto al tema, así se evaluará lo aprendido en la capacitación y se observarán posibles problemas o dificultades a ser corregidos.
Liderazgo de personas	Capacitación interna	Charla sobre liderazgo	Se gestionará una charla sobre liderazgo, tipos de líder; el tipo de liderazgo más apropiado para la empresa, diferencia entre jefe y líder; ésta será dictada por el departamento de talento humano cada semana hasta completar con todas las áreas existentes en la empresa.
		Escuela de líderes	Se gestionarán actividades tanto internas como externas para formar a la persona como un líder; la misma que deberá impartir sus conocimientos al resto de trabajadores de la empresa y aplicarlos en la misma.
	Retroalimentación	Socializar lo aprendido	Después de realizada la charla sobre el tema de liderazgo se sociabilizará entre todos lo que han entendido del tema, y que se proponen con respecto al mismo para hacerlo en adelante.
	Dinámicas grupales	Realizar actividades lúdicas	Por área cada trabajador debe plantear o proponer una dinámica corta con respecto al tema para que se la realice antes de empezar las actividades laborales diarias.

			La dinámica no debe sobrepasar los 10 minutos y debe involucrar a todos los trabajadores del área.
Manejo de personas	Capacitación interna	Charla sobre manejo de personas	Se gestionará una charla sobre manejo de personas; ésta será dictada por el departamento de talento humano cada semana hasta completar con todas las áreas existentes en la empresa.
	Retroalimentación	Socializar lo aprendido	Después de realizada la charla sobre el tema de manejo de personas se sociabilizará entre todos lo que han entendido del tema, y que se proponen con respecto al mismo para hacerlo en adelante.
	Assessment center	dramatización	El trabajador debe elegir un tipo de jefe y dramatizar cómo actuaría, realizar una actividad concreta, luego explicar porque lo eligió y en qué se identifica.
Organización	Capacitación interna	Charla sobre organización	Se distará una charla sobre organización, su importancia y beneficios; se realizará una retroalimentación de la misma y un ejercicio práctico.
	Coaching	Entrenamiento en organización	Se puede elegir a una persona de la misma organización o una de fuera que sea entrenador por una semana de la persona o del área que necesite sobre el tema de organización, la misma persona evaluará luego de un tiempo los resultados obtenidos y presentará un informe a talento humano.
	Dinámicas grupales	Realizar actividades lúdicas	Por área cada trabajador debe plantear o proponer una dinámica corta con respecto al tema para que se la realice antes de empezar las actividades laborales diarias. La dinámica no debe sobrepasar los 10 minutos y debe involucrar a todos los trabajadores del área.
Planificación y organización	Capacitación interna	Charla sobre planificación y organización	Se distará una charla sobre planificación y organización, su importancia y beneficios; se realizará una retroalimentación de la misma y un ejercicio práctico.

	Coaching	Entrenamiento en organización	Se puede elegir a una persona de la misma organización o una de fuera que sea entrenador por una semana de la persona o del área que necesite sobre el tema de organización, la misma persona evaluará luego de un tiempo los resultados obtenidos y presentará un informe a talento humano.
	Dinámicas grupales	Realizar actividades lúdicas	Por área cada trabajador debe plantear o proponer una dinámica corta con respecto al tema para que se la realice antes de empezar las actividades laborales diarias. La dinámica no debe sobrepasar los 10 minutos y debe involucrar a todos los trabajadores del área.
Resolución	Autodesarrollo	Lecturas, casos prácticos	El colaborador deberá auto motivarse en buscar lecturas o casos respecto al tema y presentarlos voluntariamente al jefe inmediato, podrá aplicarlo al resto de colaboradores, los trabajadores que lo realicen tendrán incentivos.
	Asignación de casos	Solucionar problemas laborales ficticios.	El departamento de talento humano junto con gerencia deberá elaborar casos de problemas laborales ficticios que serán asignados semanalmente a un trabajador o a un área de trabajo dependiendo la dificultad del caso; los trabajadores deberán tomar decisiones en cuanto al caso y plantear soluciones lógicas y explicarlas.
	Dinámicas grupales	Realizar actividades lúdicas	Por área cada trabajador debe plantear o proponer una dinámica corta con respecto al tema para que se la realice antes de empezar las actividades laborales diarias. La dinámica no debe sobrepasar los 10 minutos y debe involucrar a todos los trabajadores del área.
Sensibilidad organizacional	Assessment center	Collage	Realizar grupos con trabajadores de diferentes áreas, los mismos deberán realizar un collage explicando; misión y visión

			de la empresa y exponerlo al resto de colaboradores.
	Dinámicas grupales	Realizar actividades lúdicas	Por área cada trabajador debe plantear o proponer una dinámica corta con respecto al tema para que se la realice antes de empezar las actividades laborales diarias. La dinámica no debe sobrepasar los 10 minutos y debe involucrar a todos los trabajadores del área.
Sentido de Urgencia	Assessment center	Realizar la actividad "charola de urgentes"	Cada trabajador de un cargo elegirá otro cargo diferente; del mismo que deberá escribir actividades urgentes para el cargo; después se elegirá aleatoriamente una persona y un cargo diferente, la persona leerá los urgentes que tiene, se asignará un tiempo límite para que cumpla con los mismos y al final se realizará una retroalimentación en la que deberá explicar el orden en que realizó las actividades porque eligió ese orden, qué dificultades tuvo cómo las solucionó y que hubiera hecho diferente.
	Asignación de casos	Resolver ejercicios prácticos	Gerencia y talento humano desarrollarán ejercicios prácticos respecto al tema, que serán asignados al trabajador, el mismo que tendrá un tiempo límite para solucionarlo y explicar cómo lo hizo y las razones.
	Dinámicas grupales	Realizar actividades lúdicas	Por área cada trabajador debe plantear o proponer una dinámica corta con respecto al tema para que se la realice antes de empezar las actividades laborales diarias. La dinámica no debe sobrepasar los 10 minutos y debe involucrar a todos los trabajadores del área.
Trabajo en equipo	Capacitación interna	Charla sobre trabajo en equipo	Se gestionará una charla sobre trabajo en equipo; que será dictada por el departamento de talento humano cada semana hasta completar con todas las áreas existentes en la empresa.
	Retroalimentación	Socializar lo aprendido	Después de realizada la charla sobre el tema de

			trabajo en equipo se sociabilizará entre todos lo que han entendido del tema, y que se proponen con respecto al mismo para hacerlo en adelante.
	Dinámicas grupales	Realizar actividades lúdicas	Por área cada trabajador debe plantear o proponer una dinámica corta con respecto al tema para que se la realice antes de empezar las actividades laborales diarias. La dinámica no debe sobrepasar los 10 minutos y debe involucrar a todos los trabajadores del área.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Mediante el análisis del perfil de cargos existente en la empresa Carrocerías “Picosa”, se determinó la relación de las competencias existentes en la misma con las funciones esenciales y complementarias definidas para cada cargo, determinando la existencia de actividades no relacionadas con ninguna de las competencias existentes; así como también la existencia de competencias no relacionadas con ninguna actividad o función definida para cada cargo.
- Con los datos obtenidos en la auto-evaluación del grado de cumplimiento de las competencias por cada colaborador de la empresa y su posterior comparación con la evaluación de sus jefes inmediatos y los resultados esperados por la empresa, se obtuvo un promedio de éstos resultados en el que el mayor grado de brecha a cubrir por competencia y cargo es de un grado o nivel de brecha.
- En base a los resultados obtenidos, se elaboró un programa de adecuación persona puesto, en el mismo que se detallan las

competencias existentes en la empresa, los grados o niveles de brecha a cubrir por cada competencia, las estrategias sugeridas según los grados de brecha a cubrir y la descripción de las estrategias sugeridas.

6.2 Recomendaciones

- Es necesario que la empresa carrocerías PICOSA, complete los cargos faltantes en el manual de funciones de la misma, y de los cargos existentes se generen las competencias faltantes o a su vez las funciones relacionadas a las competencias existentes.
- Se recomienda a la empresa la utilización tanto del manual de funciones como el diccionario de competencias actualizados para cualquier proceso necesario de la misma.
- La empresa debería tomar en cuenta la creación o adaptación de competencias tanto blandas como técnicas por cada cargo para su mejor entendimiento y planteamiento de actividades y funciones esenciales y complementarias a cada cargo.
- Es necesario realizar una evaluación continua de las competencias a cada colaborador para saber el grado en el que se está cumpliendo y así poder determinar las brechas que se necesitan cubrir o a su vez fortalecer, para el mejor desenvolvimiento de cada colaborador en su cargo respectivo y de la misma manera evitar problemas innecesarios.

- Se recomienda que la empresa aplique el programa de adecuación persona puesto diseñado mediante la ejecución de cada estrategia sugerida, para el cierre respectivo de brechas detectadas y el mejor rendimiento de cada colaborador en la empresa tanto a nivel personal como profesional. Con la aplicación de éste programa se verán mejorías en la producción de la empresa disminuyendo los problemas existentes en la actualidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles M. (2004). *Gestión por competencias. El Diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2da ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles M. (2009). *Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional*. (1era ed.) Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles M. (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones* (1ra ed.). Buenos Aires: Granica.
- Arias L y Heredia V. (2006). *Administración de recursos humanos: Para el alto desempeño*. (6ta ed.). México: Editorial Trillas.
- Blanco Prieto, A. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC.
- Chiavenato I. (2004). *Administración en los nuevos tiempos* (1era ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana
- Chiavenato I. (2009). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones* (8va ed.) México: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ma ed.). México: McGraw-Hill Interamericana
- Cruz, P. y Vega, G. (2001). *La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano*, Antofagasta, Universidad de Antofagasta.
- Díez de Castro E. P., García del Junco J., Martín F. y Periañez C. R. (2001). *Administración y Dirección* (1era ed.). México DF: McGraw-Hill Interamericana. Pg. 4
- Drucker P. (1995). *Las nuevas realidades*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- García M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, No 27.
- Ibarra, A. (2000). Boletín Cinterfor. *Formación de recursos humanos y competencia laboral*, vol.(149), 95-107.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: Editorial McGraw-Hill.
- Koontz H. (2008). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz H., Wehrich H. y Cannice M. (2004). *Administración. Una perspectiva global* (12va ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Montana P. J. (2002). *Administración* (3era ed.). México: Editorial Continental. Páginas 14y15.

Nieves L. Y. y León S. M. (2001). *La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones*. ACIMED.

Recuperado

de:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352001000200004&lng=es.Sastre.

Robbins S. y Coulter M. (2005). *Administración* (8va ed.). México: Pearson Educación.

Rodríguez y Ramírez. (1997). *Administración de la Capacitación*. México. Editorial Mc. Graw Hill.

Stoner J., Freeman A. y Gilbert Jr D. (1996). *Administración* (6ta ed.). México: Pearson.

Werther W. y Davis K. (2008). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill

ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE FUNCIONES ESCENCIALES Y COMPLEMENTARIAS

LISTADO DE TAREAS E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES RELEVANTES AL CARGO					
CARGO:		ÁREA:			
N°	ACTIVIDADES QUE SE HACE EN EL CARGO	F	C	D	Total

Adaptado del MPC de A. Paredes / Spencer&Spencer

DEFINICIÓN	Pregunta guía para aplicar la escala
F. Frecuencia: Es la periodicidad con la que se realiza la actividad	Se puede preguntar ¿Cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?, si la frecuencia es variable, califíquela con la frecuencia más común.
C. Consecuencia de los errores: significa que consecuencias tiene para la organización o la persona la incorrecta o inefectiva ejecución de la actividad.	Pregúntese: ¿Qué consecuencias tiene un mal desempeño de esta actividad?
D. Dificultad relativa: Al margen de quien la efectúe la actividad es más o menos difícil de hacer que las otras actividades calificadas en el perfil.	Pregúntese: ¿Qué tan difícil es esta actividad en comparación con las otras actividades?

CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES			
PUNTUACIÓN	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERRORES	DIFICULTAD
	F	C	D
5	Todos los días	Muy grave, puede afectar toda la organización	Muy difícil
4	Una vez por semana	Graves afecta todo un proceso o parte de la organización	Difícil
3	Una vez cada 15 días	Media afecta su trabajo y el de otros clientes o proveedores	Media
2	Mensual	Fácilmente controlables, afectan su propio trabajo	Fácil
1	Otras	Menores	Muy fácil


FÓRMULA

$$\text{Total} = F + (C * D)$$

ANEXO 2

FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS POR GRADOS

GLOBAL

 CARROCERÍAS PICOSA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS				
DEPARTAMENTO: _____		CARGO: _____		
NOMBRE DEL EMPLEADO: _____				
Instrucciones:				
En cada competencia existen 3 opciones de respuesta que están numeradas del 1 al 3; siendo 1 (alto), 2 (medio) y 3 (bajo); elija la opción que le identifica y coloque su número en el casillero de respuesta.				
COMPETENCIA	1	2	3	RESPUESTA
Adaptabilidad	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar	
Comprensión lectora	Comprende e interpreta de manera rápida y correcta documentos con escritura de tipo profesional	Analiza los documentos que maneja y hace su trabajo con normalidad	Le cuesta comprender documentos que se le pide que maneje	
Comunicación	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto/a y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.	
Conocimiento del entorno	Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que actúa	Comprende el negocio del cliente. Tiene conocimientos generales del mercado y de la industria. Maneja el lenguaje del cliente y aplica conceptos adecuados.	No comprende el negocio ni su entorno, tiene dificultades para manejar el mismo lenguaje sobre el entorno con clientes.	
Conocimiento numérico	Es capaz de realizar operaciones matemáticas sin la ayuda de calculadora y soluciona problemas con facilidad	Puede hacer cálculos básicos además de otros y solucionar problemas con la ayuda de calculadora u otros programas	Puede hacer cálculos básicos como sumas, restas y multiplicaciones.	
Construcción de relaciones	Establece sólidas relaciones con personas que le apoyan o le ayudan a alcanzar un objetivo de negocio.	Entabla relaciones con un amplio círculo de amigos y conocidos. Puede establecer relaciones amistosas con asociados, clientes u otras personas.	Mantiene contactos informales con los demás, además de los contactos requeridos por razones de trabajo.	
Creatividad	Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Es recursivo, innovador y práctico. Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales. Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.	Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su trabajo. Tiende a realizar cambios que no rompan por completo los esquemas habituales de su trabajo.	Prefiere no tomar riesgos en cuanto a métodos para resolver su trabajo. Se rige por ideas y patrones conductuales tradicionales.	
Decisión	Analiza objetivamente cada aspecto antes de tomar una decisión y lo hace imparcialmente enfocándose en el beneficio de todos, tomando en cuenta los pro y los contra.	Toma decisiones con facilidad con respecto a su trabajo, buscando el bien de sí mismo y quienes le rodean	No toma decisiones con frecuencia y cuando lo hace lo hace pensando en su beneficio.	

Disciplina	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito.	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.	
Escritura	Maneja con facilidad cualquier tipo de escrito que sea necesario para el trabajo u otras actividades	Maneja escritos estrictamente necesarios para sus funciones y no vá mas alla de los mismos	Maneja escritos básicos como tomar nota de recados.	
Escucha activa	Escucha objetivamente y es imparcial en cualquier tipo de decisiones, ayuda de juez en asuntos importantes	Escucha a sus superiores y responde con claridad lo que se requiere	Escucha lo que se le pide pero se le dificulta concentrar su atención y no entiende bien lo solicitado	
Impacto	Fomenta alianzas para apoyar ideas, consigue apoyo, da o retiene información para crear determinados efectos, utiliza habilidades y técnicas complejas de conducción de grupos para guiar o dirigir a un grupo de personas.	Utiliza directamente la persuasión en una discusión o presentación sin llegar a adaptar los argumentos al nivel o a los intereses de su interlocutor	Intenta producir un impacto determinado sobre los demás; muestra preocupación por la reputación, el status, la apariencia, etc., pero no lleva a cabo ninguna acción concreta.	
Inspección del producto	Inspecciona y verifica el producto periódicamente antes de la producción, durante la producción y después de la producción	Inspecciona los productos para verificar su cumplimiento con los requisitos definidos antes de iniciar la producción	Comprueba el cumplimiento de las especificaciones definidas para el producto terminado	
Liderazgo de personas	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.	Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque pueda ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.	
Manejo de personas	Planifica, implementa y maneja el reclutamiento; Entrenamiento y programas de incentivos de una empresa	Dirigir las actividades de un grupo de trabajo evitando interrumpir el flujo del trabajo.	Estimular a un colaborador que tiene dificultades en la terminación de un trabajo.	
Manejo del tiempo	Estimar el tiempo que requerirán un grupo de trabajadores para trabajar en varios proyectos	Repartir el tiempo de los subalternos en proyectos de la siguiente semana	Mantener un calendario mensual de citas	
Organización	Es capaz de cumplir con su trabajo de manera satisfactoria e incluso puede colaborar en otras con éxito sin comprometer sus actividades principales.	Realiza sus actividades en un tiempo prudencial de manera adecuada sin presión logrando un buen trabajo en equipo.	Logra organizar y cumplir solamente las actividades que se le asignan con el tiempo justo.	
Prorientación al cliente	Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente, brindando un trato personalizado que demuestra interés en cada uno de los mismos. Considera la plena satisfacción del cliente como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades.	Trata de establecer criterios que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes de forma general, sin enfatizar en relación a la atención personalizada a los mismos. Realiza esfuerzos eventuales para mejorar la calidad de vida de los clientes.	Explora las necesidades e inquietudes de cada cliente en la medida que ello resulte estrictamente necesario. Evaluará los niveles de satisfacción de los clientes utilizando los criterios mínimos para ejecutar su trabajo.	
Planificación y organización	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	No organiza el trabajo ni administra adecuadamente los tiempos.	

Proactividad	Analiza todos los aspectos de cada actividad que debe cumplir, anticipándose a futuros hechos y trata de cumplir con sus actividades antes de que le pidan.	Piensa positivamente es capaz de controlar su propio trabajo y actividades de su vida cotidiana buscando información extra a lo que se le solicita.	Se limita a efectuar las actividades que se le solicitan	
Resolución	Busca respuestas rápidas a problemas de difícil solución en vez de esperar a que suceda algo	Trata de buscar solución a problemas que se generen pero no busca soluciones de manera inmediata sino luego de analizar bien la situación.	En situaciones de problemas piensa en lo malo de la situación antes de buscar soluciones al mismo	
Sensibilidad organizacional	Es muy conciente de las repercusiones que tiene cada una de sus acciones en la organización tanto interna como externamente	Realiza sus actividades como se le solicita siendo conciente de las repercusiones en su área	Realiza su trabajo de manera individual sin pensar en las consecuencias del mismo en el resto de áreas.	
Sentido de la urgencia	Realiza sus actividades de manera rápida y precisa atendiendo a las exigencias de la empresa	Cumple con las actividades a su cargo con el tiempo justo	Realiza sus actividades a su manera sin tomar en cuenta la urgencia del cumplimiento de las mismas	
Trabajo en equipo	Demuestra una fuerte preocupación por conseguir los objetivos de su cargo y porque sus compañeros consigan los suyos, para así poder llegar a una meta común. Demuestra un fuerte sentido de colaboración para con sus compañeros.	Eventualmente apoya a sus compañeros en el desarrollo de sus trabajos. Con frecuencia antepone sus objetivos personales, pero si se ejerce alguna presión sobre él podría demostrar cierta iniciativa para colaborar en la consecución de una meta común.	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Sólo apoya al resto del equipo cuando es obligado a ello o cuando ve que, de lo contrario, su permanencia en la empresa estaría en peligro.	
Verificación de datos	Verifica datos importantes con exactitud y precisión de manera exitosa	Logra verificar datos trabajando con paciencia	Verifica datos con dificultad, cometiendo ciertos errores	
Vision	Es capaz de anticiparse a las necesidades estratégicas de la empresa actuando de manera adecuada en sus funciones y actividades	Realiza sus actividades y funciones en la empresa de manera eficaz pensando en sus consecuencias a corto, mediano y largo plazo.	Cumple en las actividades a su cargo de manera normal pensando en el ahora y no en su crecimiento futuro.	
Nombre del evaluador: _____		Firma: _____		
Fecha del evaluado: _____		Fecha: _____		

ANEXO 3

EJEMPLO DE ACTUALIZACIÓN MANUAL DE FUNCIONES

GERENTE GENERAL		# de páginas: 2
Proceso:	Administrativo	
Reporta a:	N/A	
Delega Funciones a:	Presidente	
Subordinados directos		Subordinados indirectos
Coordinador de Seguridad Industrial	* Chofer, Seguridad, Personal de planta.	
Supervisor – S. Pintura		
Supervisor – S. Estructuras		
Supervisor – S. Partes y Piezas		
Supervisor – S. Acabados		
Coordinador de Calidad		
Contadora		
Jefe de Recursos Humanos		
Secretaria		
Supervisor de Negocios		
Responsable de Marketing y Ventas		
Médico Ocupacional		
Responsable de Compras		
AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES		
(Principales decisiones propias del cargo que se pueden tomar sin consultar)	<ul style="list-style-type: none"> • Exige resultados a los responsables de cada proceso. • Decide y autoriza operaciones financieras, de producción, de compras, del personal y en general sobre todo el movimiento empresarial. • Sanciona por incumplimiento al reglamento interno de trabajo 	

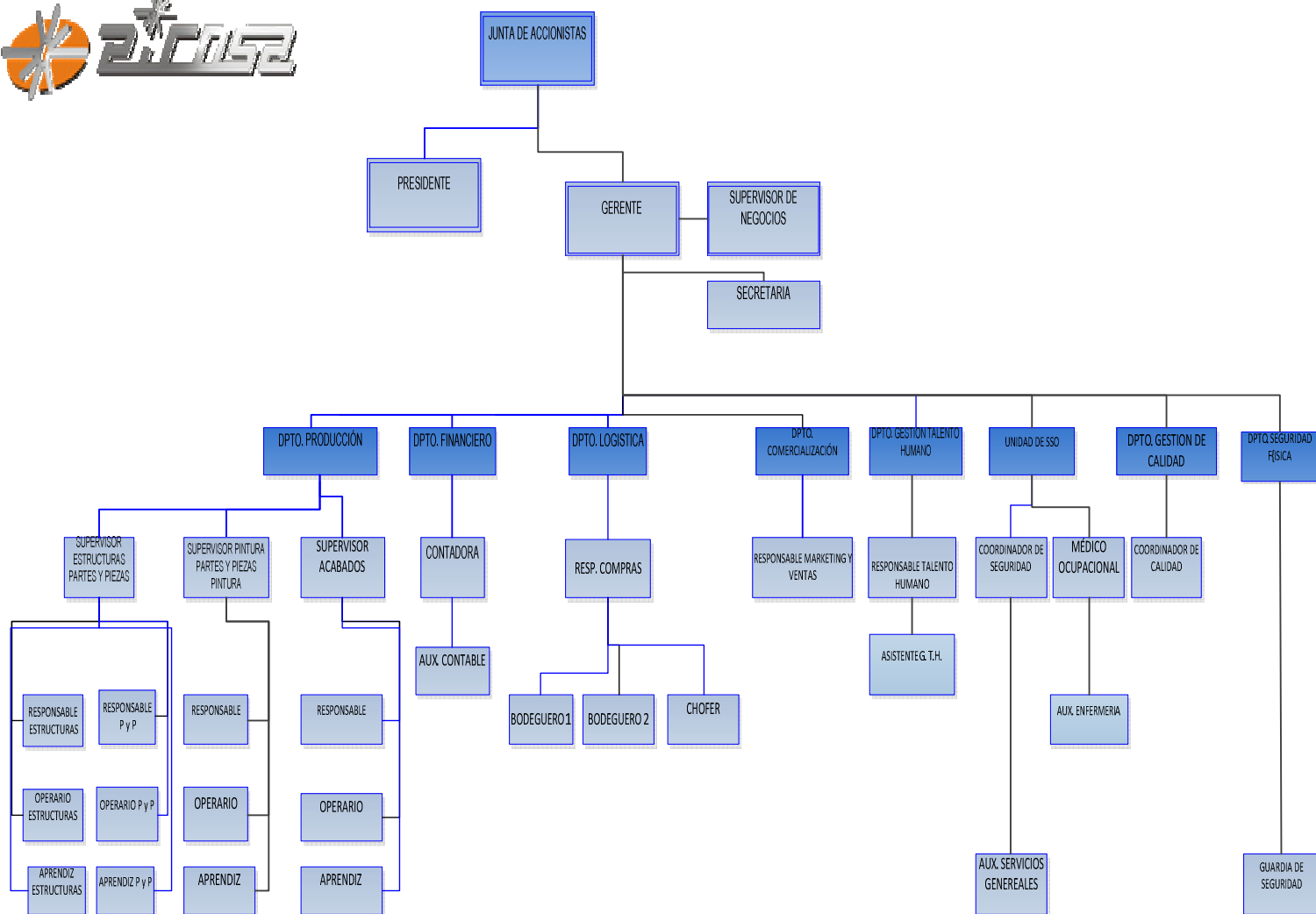
MISIÓN DEL PUESTO
Planificar objetivos de rentabilidad mensual a través de la operación, control y verificación, de actividades, para incrementar crecimiento (ventas, producción) organizacional, con normas de calidad y a la vanguardia de la tecnología, dentro del mercado nacional e internacional.
FUNCIONES ESENCIALES
1. Hacer convenios con instituciones bancarias
2. Realizar revisión de ingresos de personal nuevo
3. Planificar trabajo semanal con todas las áreas.
FUNCIONES COMPLEMENTARIAS
1. Liderar la aplicación de la política de seguridad y salud en la empresa.
2. Cumplir las normas legales aplicables en el campo de la seguridad y salud en el trabajo.
3. Colaborar con procesos de normas ISO
4. Realizar control de indicadores (revisión gerencial)
5. Cumplir los requerimientos estipulados en la minuta de la compañía
6. Supervisar actividades dentro de gremios antes de que realicen informes de actividades
7. Financiar los requerimientos para la gestión administrativa, técnica, de talento

humano y procesos operativos.	
8. Realizar contacto con nuevos clientes	
9. Asignar bonos de compensación	
10. Asignar recursos para la implantación del sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo.	
PERFIL REQUERIDO	
Formación académica/Educación:	Título de tercer nivel en Ingeniería Comercial, carreras administrativas afines.
Áreas de experiencia:	Tiempo:
Posiciones similares en compañías de producción	4 años en cargos similares
Conocimientos específicos:/formación	
Administración de empresas	
Planeación estratégica	
Liderazgo	
Gestión de Calidad	
Habilidades:	
1.Trabajo en equipo	
2.Sensibilidad organizacional	
3.Construcción de Relaciones	
4.Manejo de relaciones interpersonales	
5.Apego a Reglas	
6.Tácticas empresariales	

MAQUINARIA O HERRAMIENTAS REQUERIDAS	
HERRAMIENTA	CONCEPTO
Equipo	Computadora, impresora, copiadora, calculadora, teléfono
Programas de computación	Office
Otros	
Materia Prima, Suministros y Materiales	Suministros de oficina
Producto Terminado	Informes de objetivos cumplidos, ventas realizadas y estado financiero de la empresa.

COMPETENCIAS	
NOMBRE DE LA COMPETENCIA	GRADO REQUERIDO
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	ALTO
SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL	ALTO
TRABAJO EN EQUIPO	ALTO
LIDERAZGO	ALTO

ANEXO 4 ORGANIGRAMA CARROCERÍAS PICOSA



ANEXO 5

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN.

Matriz Ambato:
Panamericana Sur
Km. 6 1/2, Vía a
R i o b a m b o
PBX:
(593 - 3) 2440844
(593 - 3) 2441500



Ambato, 03 de Abril del 2015.

Licenciada Magister
Betsy Ilaja Verdezoto
DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Presente

De mi consideración:

Yo, Ibeth Guamán; en calidad de Gerente de Talento Humano; valido el instrumento de evaluación de competencias para el desarrollo del proyecto titulado "PROGRAMA DE ADECUACIÓN PERSONA-PUESTO EN UNA EMPRESA CARROCERA DE LA CIUDAD DE AMBATO", presentada por la estudiante de la PUCE SEDE AMBATO, Srta. Fernanda Maricela Fiallos Espin con Ci. 180300027-0, ya que la misma es fiable y aplicable dentro de la organización donde se desarrollará el estudio.

Sin más por el momento me suscribo de Ud.

Atentamente, *



IBETH GUAMÁN
GERENTE DE TALENTO HUMANO

ANEXO 6

VALIDACIÓN PROPUESTA POR BENEFICIARIOS



Certificado

EN MI CALIDAD DE REPRESENTANTE LEGAL DE PICO SANCHEZ CIA LTDA. VALIDO:

Que la Srta. FIALLOS ESPÍN FERNANDA MARICELA, con cédula de ciudadanía # 180300027-0, presentó la propuesta del proyecto titulado "PROGRAMA DE ADECUACIÓN PERSONA – PUESTO EN UNA EMPRESA CARROCERA DE LA CIUDAD DE AMBATO", previo a la obtención del título de PSICOLOGA ORGANIZACIONAL de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, el cual una vez revisado y analizado se determina que la misma es útil, funcional y aplicable dentro de PICO SANCHEZ CIA. LTDA, de igual manera la misma podrá ser aplicable y será beneficiosa para otras empresas de similares características.

Autorizo para que la interesada haga uso del presente documento, en lo que fuere necesario.

Ambato, 06 de Julio de 2015

Atentamente,

Por Pico Sánchez Cía. Ltda.

M.B.A. Fanny Barrionuevo
GERENTE GENERAL



ANEXO 7
VALIDACIÓN PROPUESTA POR EXPERTO

Matriz: Ambato:
Panamericana Sur
Km. 6 1/2, W/a a
R i o b a m b o
PBX:
(593 - 3) 2440844
(593 - 3) 2441500



Ambato, 30 de Junio del 2015.

Licenciada Magister
Betsy Iñaja Verdezoto
DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Presente.

De mi consideración:

Yo, Ibeth Guamán; en calidad de Gerente de Talento Humano de la empresa MEGAPROFER S.A.; valido la propuesta del proyecto titulado "PROGRAMA DE ADECUACIÓN PERSONA-PUESTO EN UNA EMPRESA CARROCERA DE LA CIUDAD DE AMBATO", presentada por la estudiante de la PUCE SEDE AMBATO, Srta. Fernanda Maricela Fiallos Espin con Ci. 180300027-0, previo a la obtención del título de PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL, ya que una vez revisado y analizado se determina que la misma es útil, funcional y aplicable dentro de la organización donde se desarrolló el estudio; así como podrá ser de beneficio para otras empresas con las mismas características.

Sin más por el momento me suscribo de Ud.

Atentamente,



IBETH GUAMÁN
GERENTE DE TALENTO HUMANO