PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL

"DETECCIÓN, ENTRENAMIENTO Y DISEÑO DE UNA GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE EMPLEADOS CON ALTO POTENCIAL EN UNA AGENCIA DE TRANSPORTE DE CARGA EN LAS CIUDADES DE QUITO Y GUAYAQUIL".

MARYSABEL PAULINA SALAZAR CEPEDA
KARLA DENNIS SALAZAR VILLAGÓMEZ

DIRECTORA: PSCL. LUCÍA GONZÁLEZ

QUITO - 2010

This document was created with Win2PDF available at http://www.win2pdf.com.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

CAPITULO II

2.1 TEMA

DETECCIÓN, ENTRENAMIENTO Y DISEÑO DE UNA GUÍA PARA LA RETENCIÓN DE EMPLEADOS CON ALTO POTENCIAL EN UNA AGENCIA DE TRANSPORTE DE CARGA EN LAS CIUDADES DE QUITO Y GUAYAQUIL

2.2 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre de la Organización: Panalpina Ecuador S.A.

Actividad: "Panalpina Ecuador S.A. es parte del grupo Panalpina World Transport Ltd, fundado en 1895 en Basilea-Suiza, y especializado en el agenciamiento internacional de carga y en servicios logísticos por tierra, mar y aire. A nivel internacional, Panalpina está rankeada como la Tercera Agencia de Transporte de Carga Aérea y la Cuarta Agencia de Transporte de Carga Marítima"[1].

Ubicación: "Sus instalaciones se encuentran situadas en la Avenida El Inca E4-181 y Avenida Amazonas en la ciudad de Quito donde funciona la matriz; y en la ciudad de Guayaquil que es la sucursal, está localizada en la Avenida Juan Tanca Marengo Nº 200 e intersección con Avenida Adace, primer piso"[2].

Características: En Ecuador, "Panalpina inició sus operaciones en 1977 como una delegación comercial encargada de la consolidación y desconsolidación de carga aérea y marítima representando a Panalpina Suiza"[3].

1 Reyes, Carlos. Inducción Panalpina Ecuador S.A. 2009.
2 Reyes, Carlos. Inducción Panalpina Ecuador S.A. 2009.
3 Reyes, Carlos. Inducción Panalpina Ecuador S.A. 2009.

"En mayo del 2001 cambiamos a nuestro actual nombre como PANALPINA ECUADOR S.A. En diciembre del 2001 Panalpina Ecuador obtiene la certificación de la BASC (Traducción en español: Alianza estratégica para el Comercio Seguro), renovándose permanentemente hasta la actualidad. A partir de Octubre del 2005 hasta la presente, la empresa cuenta con la certificación ISO 9001:2000 válida para Ecuador, Colombia y Perú"[4].

A nivel nacional, Panalpina está catalogada como una Agencia de Carga Internacional reconocida por los años y la calidad de servicio que ha ofrecido a lo largo de su trayectoria en el país.

Panalpina Ecuador S.A. cuenta al momento con 92 empleados; sin contar con los cargos operativos; adicionalmente, la empresa posee subcontratados los servicios de: transporte, agentes afianzados, embalaje, bodega y guardianía.
Los servicios que brinda la compañía son[5]:

- **Transporte Aéreo**
- **Transporte Marítimo**
- **Opciones de servicio** (Puerta a Puerta, Puerto a Puerto, Puerta a Puerto y Puerto a Puerta)
- **Servicios combinados**
- **Aduana**

Visión: "Panalpina continúa desarrollando su posición líder en servicios de transporte aéreo y marítimo, y se esfuerza para ser un proveedor líder en soluciones integrales a la cadena de suministros. Estamos trabajando estrechamente con socios seleccionados para asegurar los altos estándares de la industria. Nosotros aspiramos a generar un mayor valor en las acciones para incrementar el valor del capital a través de la persecución del provechoso potencial de crecimiento, el control de los costos y la revisión crítica de nuestra exposición de activos"[6].

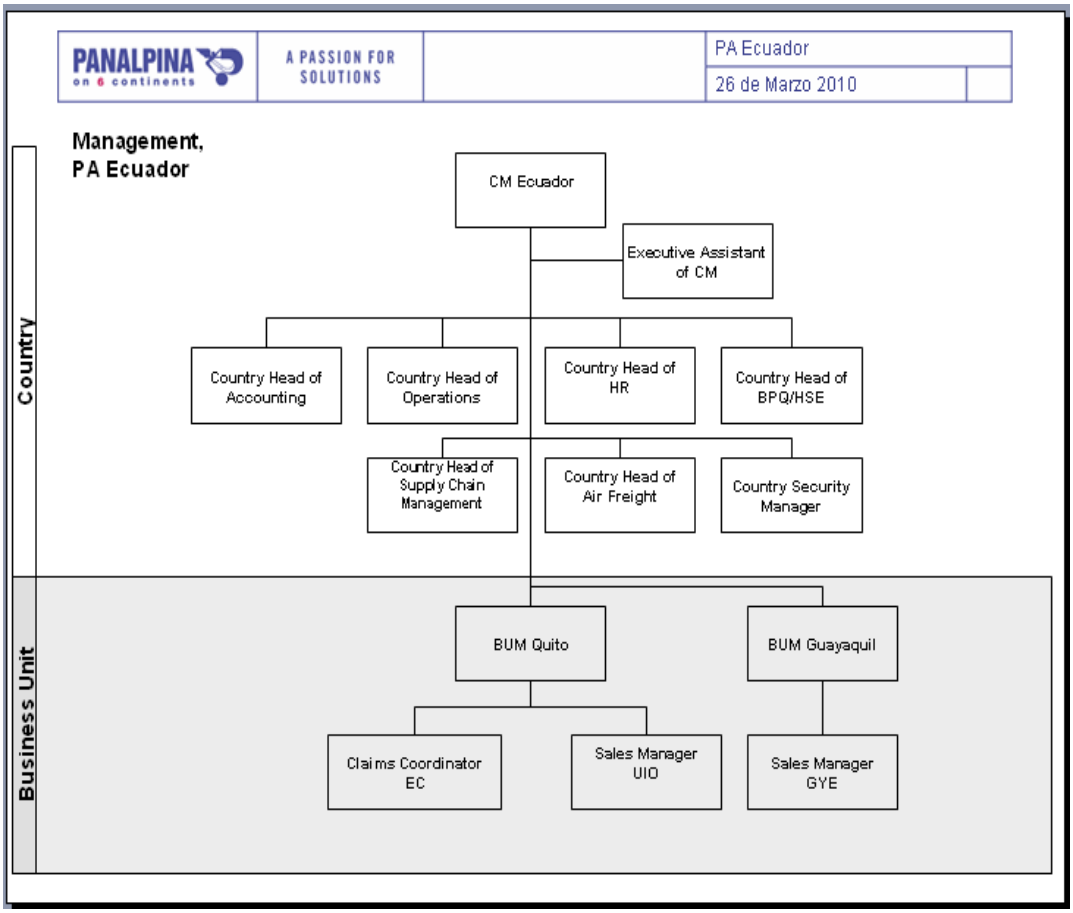
4 Reyes, Carlos. Inducción Panalpina Ecuador S.A. 2009.

5 Panalpina Ecuador S.A. Internet: www.panalpina.com/www/ecu/es/home.html. 15/Oct/2009.

6 Reyes, Carlos. Inducción Panalpina Ecuador S.A. 2009.

Misión: "Somos el operador líder en servicios aéreos, marítimos y de logística, totalmente enfocados a nuestros clientes, destacados por la excelencia operacional e innovación permanente, nuestra motivación, capacitación, políticas de control de costos, medición y mejoramiento de nuestros procesos de manera continua, nos permite generar el incremento de la productividad y rentabilidad en beneficio de los accionistas, nuestros empleados y nuestros clientes"[7]**.**

Organigrama[8]:



7 Reyes, Carlos. Inducción Panalpina Ecuador S.A. 2009.

8 Panalpina Ecuador S.A. Organigrama General. Abril 2010.

2.3 DIAGNÓSTICO

En Panalpina no se ha realizado ningún plan de carrera, desarrollo o reconocimiento para los empleados; en la actualidad lo que se ejecuta anualmente es una evaluación de desempeño de 90° que consiste en: "un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo"[9]; lamentablemente los resultados no se han utilizado para ningún proceso de mejora interno.

Dentro de la empresa, el área de Recursos Humanos se enfoca principalmente al pago de nómina, capacitación requerida por el giro de negocio, y selección de personal; dejando a un lado la realización de proyectos enfocados al desarrollo del empleado e implementar los subsistemas que lo soporten. A nivel corporativo, Panalpina Ecuador S.A. cuenta con cuatro competencias organizacionales definidas desde Colombia la matriz del Área Andina (la conforma: Perú, Colombia, Venezuela y Ecuador).

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Orientación a resultados.
- Trabajo bajo presión.

Por tal motivo se considera factible el poder realizar un programa en el cual exista un desarrollo para los empleados de la empresa, tomando como base la evaluación de 90° que existe hasta el momento y las competencias definidas corporativamente.

Es importante tomar en cuenta el siguiente precepto: "Un individuo cuyo potencial actual esté por debajo de la complejidad de su puesto no podrá ejercerlo satisfactoriamente, cualesquiera sean las destrezas que ponga en juego y sus esfuerzos personales. A la inversa, si su potencial excede las demandas del puesto tenderá a buscar otras oportunidades en las que pueda aplicar su capacidad a pleno."[10] De ahí se asegura que Panalpina encuentre empleados con Alto Potencial (ALPO's), apoyados en su mejora profesional, planes de carrera satisfactorios y desarrollo de sus habilidades, de esa manera

9 Estr@tegia magazine. Cómo evaluar el desempeño. Internet:www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/como-evaluar-el-desempeno-laboral.htm. 15/Oct/2009.

10 Sepiensa.org.mx. Desarrollo Adulto. Internet: www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/rrhh_6325.htm. 10/Mar/2010.

se colaboró a que la empresa tenga una estructura fuerte, con profesionales competitivos que aporten al crecimiento de la misma.

PLANIFICACION DEL PROYECTO

2.4 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad uno de los más grandes retos en el que deben trabajar las organizaciones, es el retener a las personas con Alto Potencial para posiciones claves; existe una alta competitividad en el medio, y las organizaciones se encuentran en una constante búsqueda de talentos.

Perder Altos Potenciales en las organizaciones son costos elevados que deben asumir, entre ellos se encuentran:

- Costo de desvinculación.
- Costo de reclutamiento y selección.
- Registro y documentación.
- Costo de entrenamiento.

Así también, los empleados con Alto Potencial se llevan todo el conocimiento adquirido en el tiempo que han pertenecido a estas organizaciones, todas las buenas prácticas obtenidas y puestas en marcha en sus lugares de trabajo; realmente son pérdidas considerables que las organizaciones deben analizar cuidadosamente para tomar medidas preventivas a estos sucesos.

El nivel de compromiso mantenido por las investigadoras de este proyecto ha llevado a que el interés no sea únicamente con fines educativos, profesionales y de formación, sino también una herramienta que aporte significativamente para evitar que la empresa incurra

en gastos elevados cuando se deba cubrir posiciones vacantes de empleados con Alto Potencial.

Con el presente proyecto se buscó la posibilidad de ofrecer a la empresa una herramienta que mejore los vínculos laborales con los empleados detectados como ALPO´s; por medio del establecimiento de oportunidades de desarrollo y crecimiento personal/profesional. Para lograr tal objetivo se determinaron ciertas actividades que involucran una adecuada selección del mejor recurso humano, que a su vez permita analizar las posibilidades actuales que ofrece Panalpina para lograr ser más atractiva, y evitar perder profesionales valiosos por su experiencia y aportes brindados a la misma.

Fue vital el crear una Guía de Desarrollo que apoye en primera instancia al crecimiento de los Altos Potenciales y a su vez que sirva como base para futuras detecciones de nuevos ALPO´s, con la finalidad de estar preparados para los cambios que pudieran surgir a futuro.

2.5 OBJETIVOS

Objetivo General:

- Detectar, entrenar y diseñar una guía para la retención de los empleados con Alto Potencial de una Agencia de Transporte de Carga Internacional en las ciudades de Quito y Guayaquil.

Objetivos Específicos

- Definir el perfil de Altos Potenciales.
- Elaborar una metodología para la detección de los empleados con Alto Potencial.
- Entrenar a los empleados con Alto Potencial detectados.
- Crear una guía de retención para los empleados con Alto Potencial.

2.6 HIPÓTESIS O SUPUESTOS

En el presente proyecto se han definido las siguientes Hipótesis:

- El grupo piloto estará constituido únicamente con empleados de la ciudad de Quito
- Los ALPO´s detectados serán diez empleados.

2.7 PRECONDICIONES

Para poder realizar la presente disertación, fue importante que la empresa posea un programa de evaluación de desempeño con el cual se pudo obtener información acerca de los empleados, así como las competencias empresariales establecidas.

Se requirió el apoyo de las distintas Gerencias que forman parte de la organización, puesto que su participación directa en el proyecto aseguran un óptimo resultado. Por otro lado, la Gerencia General también fue involucrada durante todas las fases del proyecto, a fin de contar con el soporte necesario que permita disponer de recursos para las reuniones llevadas a cabo con el grupo seleccionado (grupo piloto) y empleados detectados como Altos Potenciales.

2.8 SOSTENIBILIDAD

Este proyecto fue realizado en conjunto con la Gerencia General de la Empresa, de esa manera se logró mantener constante comunicación sobre el status del proceso, que se realizó, facilitando los medios y tiempos para poder desarrollarlo.

Con la finalidad de mantener el programa de ALPO´s, se elaboró una Guía donde se detalla claramente el proceso establecido para la Detección de Altos Potenciales así como las actividades y/o herramientas que se utilizaron para retener a los empleados elegidos para el programa.

2.9 DESTINATARIOS

El presente proyecto puede aplicarse a toda la empresa, todos los empleados de PANALPINA ECUADOR S.A. tienen la oportunidad de formar parte de este programa de desarrollo a futuro, siempre que cumplan completamente con el perfil definido para participar en el mismo.

Los empleados que pertenecen al programa son las personas que se escogieron dentro de la fase de Detección, tomando en cuenta que todo el “grupo piloto” (10 empleados) tuvo las mismas condiciones en la preselección, y se realizó mediante un consenso junto con las Gerencias.

2.10 CRONOGRAMA

	Dic-09	Ene-10				Feb-10				Mar-10					Abr-10				May-10	
	28	4	11	18	25	1	8	15	22	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10
FASES																				
Fase 1: Detección																				
1. Desarrollar un modelo de perfil ALPO.	■																			
2. Validar el perfil de ALPO con las Gerencias e identificar grupo Piloto.		■																		
3. Desarrollar el proceso de evaluación (creación de formatos).			■	■																
4. Realizar una reunión con el grupo piloto para explicar el proceso de selección de ALPO´s.				■																
5. Coordinar logística para la evaluación.				■	■															
6. Ejecutar proceso de evaluación.						■														
7. Preparar el proceso de Assesment.							■		■											
8. Coordinar logística del Assesment.									■	■										
9. Ejecutar proceso de Assesment.											■									
10. Elaborar informes de ALPO`s detectados.												■								
Fase 2: Entrenamiento y Aplicación																				
1. Elaborar capacitación de Train the Trainers para los ALPO`s.												■	■	■						
2. Ejecutar capacitación.																		■		
3. Registrar la asistencia de los participantes a la capacitación.																		■		
3. Asignar mentores para ALPO`s.													■	■	■					
4. Desarrollar Planes de Carrera para los ALPO`s.															■	■	■			
Fase 3: Retención																				
1. Elaborar Políticas de Compensación.																	■	■		
2. Coordinar la aprobación de las Políticas de Compensación por parte del Gerente General.																		■		
3. Presentar los resultados a la compañía y entrega de la guía.																			■	
3. Entregar la guía a la empresa.																				■

EJECUCIÓN DEL PROYECTO

2.11 ACTIVIDADES

Las actividades establecidas para la Detección de Altos Potenciales fueron realizadas de la siguiente forma.

1. Diseño de un modelo de perfil para la preselección de ALPO´s.

2. Presentación del perfil elaborado a las Gerencias para el análisis del mismo y establecer los requisitos mínimos que deben tener los empleados con alto desempeño, dichos requerimientos son:

Para el grupo piloto:

- Tener una puntuación de desempeño entre cuatro y cinco puntos (calificación sobre cinco) durante los dos últimos años.
- Formar parte de los segundos a bordo de las Gerencias.
- Tener al menos tres años en la empresa, y un año en puestos similares.

Para el grupo ALPO´s (Adicional a los 3 requerimientos mencionados):

- Obtener una calificación mínima de 10/13 en los resultados del Assessment Center (ejercicios prácticos para la detección de competencias).
- Alcanzar una calificación mínima de 20/25 puntos en la Matriz de Funciones (ponderación de las cinco principales funciones de cada cargo).
- Lograr un puntaje mínimo de 4/5 en la Evaluación de Desempeño de 90° (evaluación distinta a la que se realiza en la empresa anualmente).

3. Como resultado de dicha preselección se escogieron a 10 empleados a nivel nacional (Quito y Guayaquil) denominado “Grupo Piloto”, que formaron parte del proceso de evaluación para la detección final de ALPO´s.

4. Se realizó una reunión junto con el Grupo Piloto para proceder a la explicación de todo el proceso previo y las actividades en las que van a participar durante los siguientes meses; ya que se requirió su disposición para formar parte del proyecto (Correo electrónico de convocatoria a grupo piloto - ANEXO 1).

5. Con el perfil identificado, se desarrollaron las herramientas que serían utilizadas dentro del programa de detección de ALPO`s (Assessment Center, Matriz de Funciones, y Evaluación de Desempeño de 90°).

6. Por solicitud de las Gerencias se realizó la aplicación de una prueba enfocada a detectar la capacidad de Liderazgo que posee el grupo piloto; el proceso que se llevó a cabo fue el siguiente (Prueba de Grid Gerencial y resultados – ANEXO 2)

- Se entregó a cada persona del grupo piloto la prueba física del Grid Gerencial.
- Una vez culminada la prueba se procedió a tabular las respuestas para obtener el tipo de liderazgo de cada uno de los empleados.
- Se prepararon los informes.

7. Se realizó el proceso de evaluación de funciones, para los cual se creó un formato denominado “Matriz de Funciones”, donde se detallan las principales actividades de los cargos que están formando parte del proceso de detección; esta evaluación busca comprobar el nivel de cumplimiento de los empleados versus las funciones del cargo (Matriz de Funciones de los cargos – ANEXO 3).

La escala utilizada para evaluar a cada colaborador fue del uno a cinco con la siguiente valoración:

1	NULO
2	BAJO
3	REGULAR
4	MEDIO
5	ALTO

El proceso fue el siguiente:

- Se envió por correo electrónico al jefe inmediato el formato de Matriz de Funciones del colaborador asignado, donde se explicó el objetivo del mismo y su escala de calificación.
- Se estableció la fecha límite en la que podían realizar la evaluación y entregar el documento impreso.
- Las Gerencias evaluaron las funciones detalladas en la Matriz, basándose en la trayectoria laboral del empleado en dicha posición; así se obtuvo una calificación final que dio a conocer el nivel de cumplimiento del trabajador en las funciones asignadas. (Correo electrónico enviado a Líneas de Supervisión y resultados obtenidos – ANEXO 4).

8. Para continuar con el proceso de Detección de ALPO´s, se procedió a la Evaluación de Desempeño de 90° del grupo piloto; para la cual se adaptó el formato existente en la Empresa a los objetivos del programa. Las competencias establecidas fueron determinadas desde la Matriz del Área Andina (Colombia) y para tener un concepto adaptado a nuestro medio se utilizó la descripción de un Manual de Competencias[11]. (Matriz de Evaluación de Desempeño 90°, definición/niveles competencias y resultados obtenidos ANEXO 5).

11 Banco Pichincha. Diccionario de Competencias. Hay Group.

El proceso fue el siguiente:

- Envío de correo electrónico a los gerentes y al grupo piloto, explicando el objetivo y el procedimiento a seguir para la evaluación de desempeño.
- El empleado realizó su autoevalución y la envió a su gerencia.
- Posterior a ello, el gerente realizó la evaluación al colaborador.
- Finalmente se mantuvo una reunión entre la gerencia y el empleado para discutir acerca de las puntuaciones obtenidas, felicitar si es el caso o llegar a acuerdos de mejora. (Correo electrónico enviado a Líneas de Supervisión y grupo piloto – ANEXO 6).

9. Con la finalidad de comparar los resultados obtenidos sobre competencias en la Evaluación de Desempeño de 90°, se estableció una evaluación con tareas y casos prácticos denominada *Assessment Center*, en la cual se convocaron a los 10 participantes que forman parte del programa de evaluación (grupo piloto) y a los Gerentes que por su experiencia y conocimiento del negocio serán objetivos y neutrales en el proceso de evaluación. (correo electrónico de la convocatoria realizada a los empleados y a los gerentes designados y resultados obtenidos – ANEXO 7).

El proceso fue el siguiente:

- Diseño del programa de Assessment Center en base a las competencias organizacionales.
- Convocatoria a los participantes y a los observadores (Gerentes General, Gerente Regional y Gerente de Operaciones).
- Coordinación de la logística y adquisición de materiales requeridos durante el Assessment.
- Explicación de los objetivos y el proceso a realizarse a los empleados y observadores anteriormente indicados.

- Ejecución de una actividad de contacto inicial con la cual se buscó crear un ambiente cómodo de participación (ejercicio rompe hielo y ejercicios aplicados en el assessment ANEXO 8).

- Para finalizar la jornada de actividades, se agradeció a los participantes por el esfuerzo y seriedad durante el proceso.

10. Recopilada la información obtenida en las herramientas descritas en párrafos anteriores (Assessment Center, Matriz de Funciones, y Evaluación de 90º), se procedió a la consolidación y análisis de los resultados con la finalidad de detectar a los ALPO´s.

11. Obtenidos los resultados, se realizó una reunión con el Gerente General, en donde paso a paso se describieron las actividades realizadas y la obtención de los resultados con la finalidad de aclarar cualquier duda que pudiera surgir.

12. Gerencia General aprobó continuar con las herramientas establecidas para el desarrollo del Programa de Altos Potenciales.

13. Envió un correo electrónico agradeciendo a los participantes del grupo piloto, que no obtuvieron el puntaje para estar dentro de los ALPO´s; y un correo electrónico a los empleados detectados como Altos Potenciales, comunicándoles que seguirán dentro del programa. (Correo electrónico de agradecimiento a grupo piloto descartado y a grupo de ALPO´s - ANEXO 8).

14. Posterior a dicha reunión, se establecieron Planes de Carrera, tanto horizontales como verticales, para los empleados seleccionados como ALPO´s.

15. Se realizó una presentación en donde se delimitaron los perfiles requeridos para realizar las posibles rutas de crecimiento en base a la estructura actual. (Planes de carrera y perfiles de cargos – ANEXO 9).

16. Para la identificación de los mentores, se tomaron en cuenta características de aquellos Gerentes que poseen la capacidad de desarrollar e influenciar positivamente sobre los empleados. Entendiéndose como mentores a "personas que tienen determinado conocimiento y experiencia para transmitir a personas más jóvenes y suele ser una contribución altruista" [12].

Junto con Gerencia General se realizó el análisis y la determinación de quienes realizarán las funciones de mentores, ya que el Ing. Coral tiene un mejor conocimiento de las fortalezas y habilidades de su equipo de trabajo.

La función esperada de los mentores será el apoyo y seguimiento de los ALPO´s durante su carrera profesional, mediante acompañamientos semanales requeridos por los empleados que participan en el programa.

17. Envío un correo electrónico a los mentores explicándoles su función, y el grupo de ALPO´s que cada uno iba a apoyar. (Correo electrónico a los mentores designados – ANEXO 10).

18. Posterior y como complemento se elaboró un programa de entrenamiento denominado "Train the Trainers", con la finalidad de capacitar a los ALPO´s y proporcionarles una herramienta que les facilite convertirse en formadores y de esa manera mejorar los resultados de las capacitaciones internas y externas de la compañía.

El proceso fue el siguiente:

- Diseño del programa a realizar denominado "Train the Trainers" (Presentación Train the Trainers y Marco teórico referencial - ANEXO 11).

12 Grupo Intercom. ?El jefe no puede ser mentor? http://www.noticias.com/entrevista/beatriz-valderrama-autora-imentoring-y-coachingi-gf6.html. 22/02/2010.

- Elaboración de una encuesta que se aplicó al final del evento, para obtener información que ayude a establecer mejoras; de ser el caso, para futuros entrenamientos. (Formato encuestas de satisfacción de “Train the Trainers” y resultados de la encuesta – ANEXO 12).
- Convocatoria al grupo ALPO´s. (Correo electrónico de convocatoria – ANEXO 13).
- Coordinación de logística de la capacitación.
- Una vez finalizado el entrenamiento, se aplicó la encuesta para medir las herramientas utilizadas durante el proceso.

19. Con la finalidad de crear un mayor compromiso, se desarrolló una Política de Compensaciones, donde se estableció ciertos incentivos que se otorgan al grupo de ALPO´s.

En la Política se estableció mejoras para los siguientes puntos:

- Medicina prepagada.
- Uniforme – bono vestimenta.
- Clases de inglés.
- Bonos por cumplimiento.
- Capacitaciones especializadas al giro del negocio.

20. Elaboración del Reglamento para la Política de Compensaciones, en donde se establecen las condiciones que implica la continuidad o pérdida de dichos beneficios.

21. Creación de una Carta Compromiso que el empleado firma como un respaldo del cumplimiento de las Políticas, manteniendo los índices de evaluación y productividad altos, así como permanencia en la empresa posterior a la obtención de dichos beneficios.

Una vez realizadas las actividades; se obtuvieron los objetivos planteados al comienzo de la disertación, los cuáles se demuestran a continuación, al evaluarlos indicadores del proyecto.

2.12 INDICADORES

Los indicadores se presentan como resultado de los objetivos planteados al principio del proyecto:

OBJETIVO	INDICADOR
1. Definir el perfil de Altos Potenciales.	• Perfil desarrollado. • Aprobación del Perfil. • Detección de grupo piloto.
2. Elaborar una metodología para la identificación de los empleados con Alto Potencial.	• Aplicar la prueba del Grid Gerencial. • Desarrollar la Evaluación de Desempeño de 90°. • Ponderar la Matriz de Funciones de cada cargo. • Desarrollar proceso de Assessment Center.
3. Entrenar a los empleados con Alto Potencial identificados.	• Ejecutar un programa de “Train the Trainers”.
4. Crear una guía de retención para los empleados con Alto Potencial.	• Asignar mentores. • Desarrollar un plan de carrera. • Elaborar políticas de retención.

Los indicadores se presentan como resultado de las distintas actividades:

FASES	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
Fase 1: Detección	
1. Desarrollar un modelo de perfil ALPO´s.	Perfil desarrollado.
2. Validar el perfil de ALPO´s con las Gerencias.	Aprobación por parte de las Gerencias.
3. Desarrollar el proceso de evaluación.	Matriz de evaluación realizada.
4. Coordinar logística para la evaluación.	Invitaciones y matrices de evaluación.
5. Preparar el proceso de Assessment.	Ejercicios y matrices realizadas.
6. Coordinar logística del Assessment.	Invitaciones enviadas y adquisición del material requerido.
7. Conducir el Assessment.	Resultados obtenidos del Assessment.
8. Elaborar informes de ALPO`s detectados.	Informe terminado.

FASES	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
Fase 2: Entrenamiento y Aplicación	
1. Elaborar la capacitación "Train the Trainers" para los ALPO`s.	Presentación Power Point realizada.
2. Registrar la asistencia de los participantes a la capacitación.	Registro de asistencia.
3. Asignar mentores para ALPO`s.	Mentores asignados.

4. Desarrollar planes de carrera para los ALPO`s.	Planes desarrollados.

FASES	INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
Fase 3: Retención.	
1. Elaborar Políticas de Retención.	Política elaborada.
2. Coordinar la aprobación de las Políticas de Retención por parte del Gerente General.	Mail de aprobación.

2.13 FUENTES DE VERIFICACIÓN

Para poder obtener las fuentes de verificación del proyecto, es necesario tener un registro de las reuniones que se realizaron para el desarrollo del presente trabajo, donde se llegaron a acuerdos y se definieron datos importantes.

Toda la información que se ha utilizado para la presente disertación, ha sido recopilada mediante las distintas evaluaciones que se llevaron a cabo con el grupo piloto definido en reunión con las Gerencias; para las evaluaciones y capacitaciones realizadas se tienen los respaldos de correos electrónicos y registro de asistencia; además si fuera el caso se puede verificar la información directamente con el Gerente General de la empresa: Ingeniero Fernando Coral.

2.14 MEDIOS E INSUMOS

FASE I: Detección:

Recursos:

- Sala de reunión.
- Materiales de oficina.
- Materiales didácticos para Assessment.
- Refrigerio para proceso de Assessment.
- Correo electrónico.
- Computadora.

FASE II: Entrenamiento y Aplicación:

Recursos:

- Sala de capacitación.
- Materiales de oficina.
- Infocus para la capacitación.
- Correo electrónico.
- Computadoras.
- Refrigerio para capacitación.

FASE III: Retención:

Recursos:

- Materiales de Oficina.
- Sala de reuniones.

Personal Involucrado:

1	Albuja Belén	Gerente Regional GYE.
2	Arellano Sandy	Gerente Operaciones.
3	Ayala Fernanda	Coordinadora de Logística UIO.
4	Benavides Michelle	Asesora Comercial GYE.
5	Coral Fernando	Gerente General.
6	Díaz Ronald	Asistente De IT UIO.
7	Hernández Linda	Supervisora de Importaciones UIO.
8	Jijón Jerry	Supervisor de Logistica GYE.
9	León Mario	Supervisor de Exportaciones GYE.

10	Meza Silvia	Asesora Comercial VIP UIO.
11	Pinto Katerine	Supervisora de Importaciones GYE.
12	Rios Ángela	Asistente de Exportaciones UIO.
13	Torres Mónica	Coordinadora Administrativa UIO.
14	Tsai YiFen	Gerente Ventas.

2.15 COSTOS Y PRESUPUESTO

A continuación se detallan los valores incurridos durante la Fase 1: Detección y la Fase 2: Entrenamiento y Aplicación, que fueron utilizados para el desarrollo de este proyecto:

RECURSOS NECESARIOS	**VALOR**
Fase 1: Detección	
Materiales de Oficina.	$10.00
Proceso del Assessment (materiales y refrigerio).	$60.00
Traslado de personal GYE a UIO para el proceso del Assessment. (4 personas al Assessment Center).	$500.00
SUBTOTAL	$570.00

RECURSOS NECESARIOS	**VALOR**
Fase 2: Entrenamiento y Aplicación	
Materiales de Oficina.	$10.00
Capacitación “Train the Trainers” (refrigerio).	$55.00
Traslado desde GYE a UIO para la capacitación de los 2 empleados.	$240.00
SUBTOTAL	$305.00

TOTAL Fase 1 y 2	$875.00

A continuación se detallan los costos anuales en los que deberá incurrir la empresa por cada uno de los Altos Potenciales identificados en la Fase 3: Retención.

RECURSOS NECESARIOS	**VALOR**
Fase 3: Retención.	
Seguro Médico mensual (proporcional 30%).	$136.80
Gasto anual Uniformes (proporcional 30% - Mujer).	$90.00
Gasto anual Vestimenta (Caballero).	$300.00
Gasto por nivel de curso de Inglés (proporcional 40%).	$180.00
Bono Evaluación Anual de desempeño.	$200.00
Capacitaciones Externas.	$500.00
TOTAL x Hombre/año:	**$1,316.80**
TOTAL x Mujer/año:	**$1,106.80**
TOTAL x ALPO´s:	**$6,850.80**

2.16 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Definir el perfil de Altos Potenciales.	Desarrollar un modelo de perfil ALPO`s.	Perfil desarrollado.	Acta de Reunión #1.	El grupo piloto constará únicamente con empleados de la ciudad de Quito.
	Validar el perfil de ALPO`s con las Gerencias.	Aprobación por parte de las Gerencias.		
Elaborar una metodología para la identificación de los empleados con Alto Potencial.	Desarrollar el proceso de evaluación.	Matriz de evaluación realizada.	Resultados obtenidos durante el proceso de identificación de ALPO´s.	Los ALPO´s identificados serán 10.
	Coordinación de la logística para la evaluación.	Invitaciones y matrices de evaluación.		
	Preparar el proceso de Assessment.	Ejercicios y matrices realizadas.		
	Coordinación de logística del Assessment	Invitaciones enviadas y adquisición del material requerido.		
	Conducir el Assessment.	Resultados obtenidos del Assessment.		
	Elaborar informes de ALPO`s detectados.	Informe terminado.		
Entrenar a los empleados con Alto Potencial identificados.	Elaborar la capacitación "Train the Trainers" para los ALPO`s.	Presentación Power Point realizada.	Herramientas utilizadas para el proceso de entrenamiento. ("Train the Trainers").	Los mentores asignados serán sus lineas de supervisión.
	Registrar la asistencia de los participantes a la capacitación.	Registro de asistencia.		
	Asignar mentores para ALPO`s.	Mentores asignados.		
	Desarrollar Planes de Carrera para los ALPO`s.	Planes desarrollados.		
Crear un guía de retención para los empleados con Alto Potencial.	Elaboración de Políticas de Compensación.	Política elaborada.	Guía de Retención con la descripción de las actividades desarrolladas.	La guía de retención únicamente tendrá un bono económico.
	Coordinar la aprobación de las Políticas de Compensación por parte del Gerente General.	Correo electrónico de aprobación.		
	Elaborar proceso de fidelización.	Manual de Desarrollo de ALPO`s elaborado.		

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

2.17 MONITOREO

El monitoreo se efectuó en función de los siguientes aspectos:

Actas periódicas del avance del proyecto, estas actas se elaboraron en cada una de las reuniones que se realizaron con los gerentes y los participantes. Cada acta consta con los siguientes aspectos: participantes, fecha, tema, puntos tratados y compromisos. (Acta de reuniones – ANEXO 14).

Cumplimiento del cronograma establecido para el proyecto; creación de matrices que apoyaron a la consecución de los objetivos (desarrollo de todo el proyecto).

Establecimiento de una Guía de Retención, en la cuál se estableció: Políticas de Retención, Planes de Carrera individuales, Definición de Mentores, Capacitación para convertirse en Entrenadores ¨Train the Trainers¨, sugerencias para mantener el programa. (Todo consta en la Guía de Retención).

2.18 EVALUACIÓN

La evaluación del presente proyecto se da en función a las fases previamente descritas y las actividades de cada una de ellas, por medio de las cuales se puede identificar el avance y desarrollo de los objetivos establecidos; mediante la verificación y cumplimiento de lo que se ha propuesto desde un inicio.

Además, en base a la evaluación que los ALPO´s realizaron, después de la capitación sobre “Train the Trainers”, se obtuvieron datos favorables de la misma.

CAPITULO III

3.1 RESULTADOS

3.1.1 Perfil de ALPO´s definido:

Para el grupo piloto:

- Tener una puntuación de desempeño entre cuatro y cinco puntos (calificación sobre cinco) durante los dos últimos años.
- Formar parte de los segundos a bordo de las Gerencias.
- Tener al menos tres años en la empresa, y un año en puestos similares.

Para el grupo ALPO´s (Adicional a los 3 requerimientos mencionados):

- Obtener una calificación mínima de 10/13 en los resultados del Assessment Center (ejercicios prácticos para la detección de competencias).
- Alcanzar una calificación mínima de 20/25 puntos en la Matriz de Funciones (ponderación de las cinco principales funciones de cada cargo).
- Lograr un puntaje mínimo de 4/5 (evaluación distinta a la que se realiza en la empresa anualmente) en la Evaluación de Desempeño de 90°.

3.1.2 Grupo Piloto seleccionado:

Panalpina Ecuador S.A. cuenta al momento con 92 empleados que son el universo total, del cual los Gerentes seleccionaron el grupo piloto de acuerdo al perfil definido:

1	Ayala Fernanda	Coordinadora de Logística UIO.

2	Benavides Michelle	Asesora Comercial GYE.
3	Díaz Ronald	Asistente De IT UIO.
4	Hernández Linda	Supervisora de Importaciones UIO.
5	Jijón Jerry	Supervisor de Logistica GYE.
6	León Mario	Supervisor de Exportaciones GYE.
7	Mesa Silvia	Asesora Comercial VIP UIO.
8	Pinto Katerine	Supervisora de Importaciones GYE.
9	Rios Ángela	Asistente de Exportaciones UIO.
10	Torres Mónica	Coordinadora Administrativa UIO.

3.1.3 Grid Gerencial:

Después de haber tabulado las calificaciones del Grid Gerencial, los resultados fueron los siguientes (Resultados Grid Gerencial - ANEXO 15).

	GRID GERENCIAL	
	NOMBRE	**TIPO DE LIDERAZGO**
1	Ayala Fernanda	5.5
2	Benavides Michelle	1.1
3	Díaz Ronald	1.1
4	Hernández Linda	5.5
5	Jijón Jerry	5.5
6	León Mario	1.1
7	Meza Silvia	5.5
8	Pinto Katerine	5.5
9	Rios Ángela	1.9
10	Torres Mónica	5.5

Los tipos de liderazgo[13] identificados en base a las evaluaciones son los siguientes:

13 Mi tecnológico. Teorías del Comportamiento Grid Gerencial. Internet: http://www.mitecnologico.com/im/Main/TeoriasDelComportamientoGridGerencial 09/05/10.

- Estilo 5.5 (mediador): Se busca lograr los objetivos mediante la organización entre el trabajo y el mantenimiento de un ambiente satisfactorio. Balance entre necesidades del personal y objetivos de producción. Empuje para obtener el trabajo deseado pero se otorga lo suficiente para mantener la moral deseada. El "mediador" trata de ser justo con la gente y con la producción.

- Estilo 1.1 (marginado): Generalmente no dedica ni un esfuerzo para lograr los objetivos de la organización. No le interesan los problemas de su personal. Mínimo esfuerzo para producir resultados, solo lo indispensable. El conflicto es inevitable. Despreocupación por el personal y la producción.

- Estilo 1.9 (paternalista): Centra la atención en el personal, desea satisfacer todas sus necesidades. Busca generar un ambiente cordial y amistoso. La producción y objetivos se encuentra en un segundo plano. La producción no debe generar conflictos y malas relaciones. Libertad de acción y decisión para los colaboradores.

NOTA: El estilo de Liderazgo obtenido en base a la prueba de Grid Gerencial es únicamente informativo y no interfiere en los resultados de ALPO´s. Requerimiento solicitado por las gerencias.

3.1.4 Matriz de Funciones:

Los resultados fueron los siguientes (máximo puntaje esperado 25):

	MATRIZ FUNCIONES	
	NOMBRE	**PONDERACIÓN**

1	Ayala Fernanda	20
2	Benavides Michelle	22.5
3	Díaz Ronald	24
4	Hernández Linda	23
5	Jijón Jerry	23
6	León Mario	21.5
7	Meza Silvia	24
8	Pinto Katerine	21
9	Rios Ángela	23.5
10	Torres Mónica	21

3.1.5 Evaluación de Desempeño 90º:

Los resultados fueron los siguientes (máximo puntaje esperado 5):

	EVALUACION DE DESEMPEÑO 90°	
	NOMBRE	**PONDERACIÓN**
1	Ayala Fernanda	4.3
2	Benavides Michelle	4.6
3	Díaz Ronald	4
4	Hernández Linda	4.4
5	Jijón Jerry	4.6
6	León Mario	4.5
7	Meza Silvia	4.3
8	Pinto Katerine	4.9
9	Rios Ángela	4.4
10	Torres Mónica	4.4

Se evaluaron las competencias que la empresa tiene en el área Andina (Competencias con niveles – ANEXO 3).

3.1.6 Assessment Center:

Los resultados que se obtuvieron del assessment fueron los siguientes (máximo puntaje esperado 13):

ASSESSMENT CENTER						
	NOMBRE	**ORIENTACIÓN A RESULTADOS**	**LIDERAZGO**	**TRABAJO BAJO PRESIÓN**	**TRABAJO EN EQUIPO**	**PROMEDIO**
1	Ayala Fernanda	12	5	6	6	7.25
2	Benavides Michelle	9	6	7	8	7.5
3	Díaz Ronald	12	4	5	6	6.75
4	Hernández Linda	13	12	10	11	11.5
5	Jijón Jerry	11	8	6	5	7.5
6	León Mario	14	11	10	10	11.25
7	Meza Silvia	15	10	12	12	12.25
8	Pinto Katerine	15	12	12	11	12.5
9	Rios Ángela	16	10	12	11	12.25
10	Torres Mónica	16	9	9	11	11.25

3.1.7 Matriz de detección de ALPO´s:

Los resultados que se obtuvieron después de las distintas herramientas que utilizamos fueron los siguientes:

RESUMEN DE PUNTUACIONES					
A continuación se presenta el resumen de las puntuaciones obtenidas por los participantes en las evaluaciones que se realizaron. **NOTA:** Los resultados del Grid Gerencial son únicamente referenciales.					
	PARTICIPANTES	**GRID GERENCIAL**	**MATRIZ DE FUNCIONES**	**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**	**ASSESSMENT CENTER**
1	Ayala Fernanda	5.5	20.0	4.3	7.25
2	Benavides Michelle	1.1	22.5	3.6	7.50
3	Díaz Ronald	1.1	24.0	4.0	6.75
4	Hernández Linda	5.5	23.0	4.4	11.25
5	Jijón Jerry	5.5	23.0	4.6	7.50
6	León Mario	1.1	21.5	4.5	11.25
7	Meza Silvia	5.5	24.0	4.3	12.25
8	Pinto Katerine	5.5	21.0	4.9	12.50
9	Rios Ángela	1.9	23.5	4.4	12.25
10	Torres Mónica	5.5	21.0	4.4	11.25

En base a los resultados finales, se concluye que el grupo de ALPO´s esté conformado por los empleados que cumplieron la mínima puntuación requerida en las 3 herramientas establecidas (Assessment Center, Matriz defunciones, y Evaluación de Desempeño de 90º). Los resultados del Grid Gerencial son informativos.

3.1.8 Asignación de mentores:

Se ha decidido mantener un mentor por ciudad, con la finalidad de apoyar equitativamente al desarrollo de los empleados seleccionados para tan importante proyecto, las dos personas son Gerentes que han estado en la empresa más de ocho años, tienen el conocimiento y experiencia necesarios para poder transmitir sus vivencias y noción del mercado; además de ser buenos líderes de equipo por los resultados de su grupo de trabajo.

Para la ciudad de Quito, la Gerente de Operaciones - Sandy Arellano será la mentora de:

- Rios Ángela
- Torres Mónica
- Hernández Linda
- Meza Silvia

Estarán apoyados a la vez por el Gerente General - Fernando Coral como soporte de Silvia Meza y Mónica Torres, ya que el Ing. Fernando Coral posee gran capacidad comercial y administrativa al estar al mando de la empresa.

Para la ciudad de Guayaquil, la Gerente Regional - Belén Albuja será la mentora de:

- León Mario
- Pinto Katerine

A continuación se detalla el perfil de cada uno de los mentores seleccionados:

- Sandy Arellano:

Sandy inició su carrera laboral en Panalpina desde el año 1995; comenzó como Asistente de Importaciones, ascendiendo posteriormente a Supervisora de Importaciones, Gerente de Logística, Gerente de Importaciones y en la actualidad su posición es la de Gerente de Operaciones, la cuál abarca las 3 ramas del comercio exterior: importación, exportación y logística. Es una colaboradora intachable por su carisma, don de mando y capacidad de liderazgo positivo ante su equipo de trabajo.

- Fernando Coral:

Fernando posee una amplia trayectoria y experiencia en el ámbito de comercio exterior, se vinculó a Panalpina desde el año 2001, cuando se dio el cambio de nombre de la empresa a Panalpina Ecuador S.A. Inició como Gerente de Logística y desde hace ya

cinco años asumió las funciones de Gerente General y Representante Legal. Posee amplio conocimiento, capacidad de liderazgo, es un excelente negociador y tiene visión de crecimiento, dichas características han influenciado para que la empresa se mantenga sólida y continúe siendo una de las principales Agencias de Transporte de Carga Internacional en el País.

- Belén Albuja:

Belén inició su trabajo en Panalpina en el año 2001, su primera posición fue de Asesor Comercial, posterior a ello asumió la Gerencia de Ventas en Quito y desde hace cuatro años se trasladó a Guayaquil para desempeñar las funciones de Gerente Regional, con el objetivo de ganar mercado en dicha ciudad; por su conocimiento del negocio y capacidad comercial, Belén tiene la habilidad de trabajar en equipo, acompañando a su grupo de trabajo en la obtención de resultados.

3.1.9 Plan de Carrera Desarrollado:

Para la realización del Plan de Carrera de ALPO´s, se utilizó los manuales de funciones y los requerimientos para las posiciones; de esa manera cada uno de los cargos tiene la posibilidad de un crecimiento horizontal o vertical, tomando en cuenta los requerimientos de los mismos (Plan de Carrera – ANEXO 15).

Para la aprobación de Gerencia, se procedió a elaborar una presentación en Power Point en la cuál se establecieron las distintas rutas de carrera que pueden lograr, dependiendo del esfuerzo, experiencia y objetivos planteados individualmente; cada posición tiene un hipervínculo que permite visualizar el perfil de cargo requerido en base a la ruta de crecimiento.

3.1.10 Políticas de Retención:

OBJETIVO:

1. El propósito de esta política es: Garantizar reglas claras y estándares para poder obtener los beneficios *DEL PROGRAMA DE COMPENSACIÓN* DE ALPO´s.
2. Definir parámetros claros, que permitan identificar la viabilidad de ser acreedor de los beneficios establecidos.

ALCANCE:

Esta política será de aplicación nacional, para todos los colaboradores identificados como Altos Potenciales para la empresa, y a la vez se convertirán como un beneficio compartido para el resto de colaboradores de la compañía.

ANTECEDENTES:

Los beneficios que se presentan a continuación, están en vigencia en la empresa, todos los colaboradores lo reciben sin importar la posición que tengan; es por eso que se decidió mantenerlos pero mejorando las condiciones para los participantes del Programa de Altos Potenciales, de esa manera no será un alza impactante en el presupuesto de la compañía.

Únicamente uno de los beneficios de la Política de Retención es directamente para los ALPO`s ya que actualmente no existe en la empresa: Capacitaciones Especializadas. (Correo Electrónico de Aprobación de la Política – ANEXO 15)

3.1.11 Beneficios:

Medicina prepagada

- SITUACION ACTUAL: La compañía asume el 70% del costo de la póliza de quienes hayan decidido enrolarse en el seguro corporativo que se mantiene vigente.
- ALPO´s: Se otorgará el 100% del costo de la póliza mensual, que se mantenga con la empresa de medicina prepagada, valor que se cubrirá será únicamente al

colaborador no a su familia. (El colaborador se encargará de asumir los costos de enfermedad o accidentes en base a la negociación establecida por la aseguradora contratada por la empresa, es decir los reclamos por reembolsos).

Uniforme – bono vestimenta

- SITUACION ACTUAL: Se asume por la compañía el 70% del costo del uniforme únicamente para las mujeres por un costo máximo anual de $300.
- ALPO´s: Se asumirá el valor total del uniforme, en el caso de las mujeres (por un costo máximo de $300 anual); y en el caso de los hombres, se otorgará un bono de vestimenta de hasta $300.00 anual (se requiere la entrega de las facturas a nombre del colaborador como respaldo de la compra).

Clases de inglés

- SITUACION ACTUAL: Los cursos son ofrecidos a todos los colaboradores, la empresa cubre el 60% ($150 por nivel, incluido materiales) del costo a partir del sexto nivel, siempre y cuando mantengan una calificación mínima del 90%, son ocho niveles (las clases se reciben en las instalaciones de la empresa).
- ALPO´s: El costo del sexto. al octavo nivel del curso serán asumidos por la empresa, con la condición de que sus calificaciones y asistencia superen el 90% por nivel.

Bonos por cumplimiento

- SITUACION ACTUAL: Únicamente reciben un bono por cumplimiento: Gerente General, Gerente Regional y Gerente de Ventas.
- ALPO´s: En base a la evaluación de desempeño anual, quienes obtengan calificaciones superiores a 4.5 obtendrán un bono anual inicial de $200.00.

Capacitaciones especializadas

- SITUACION ACTUAL: A nivel nacional se establece la participación de los colaboradores en capacitaciones internas que apoyen al mejoramiento de los conocimientos y procesos de todas las áreas. Sí existe autorización para realizar capacitaciones externas, ya sea por petición de Organismos Reguladores de las Agencias de Transporte de Carga o en caso de requerir actualizaciones sobre conocimientos de áreas especializadas o de áreas de soporte.
- ALPO´s: Se autoriza la participación de ALPO´s en una capacitación externa anual que sea enfocada al desarrollo de sus habilidades y cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa. El costo será asumido por Panalpina en un 100% de hasta $500.00 por colaborador de forma anual, con la previa firma y aceptación de la CARTA COMPROMISO, y la autorización de su línea de supervisión así como de Gerencia General.

3.1.12 Reglamento de la Política de Retención:

Es responsabilidad de los ALPO´s, el mantener dichos beneficios a lo largo de su trayectoria en la compañía; por tal motivo, existen causas específicas que eliminarán el goce de los mismos:

1. Evaluación de desempeño

En caso de que los resultados individuales de la Evaluación de Desempeño del siguiente año disminuyan, se procederá a la suspensión de los beneficios que fueron otorgados, y únicamente se mantendrán los beneficios que posee el resto de empleados.

2. Reglamento interno

La falta a uno o más artículos establecidos dentro del Reglamento Interno de Trabajo y aprobados por el Ministerio de Relaciones Laborales serán causa suficiente para la eliminación de los beneficios otorgados, y dependerá de la falta cometida para la

exclusión del colaborador del programa, e inclusive de la compañía (dependiendo de la gravedad de la falta cometida).

3. Capacitaciones

Los ALPO`s se comprometen a formar parte del equipo de Facilitadores Internos, con la finalidad de compartir los conocimientos obtenidos en las capacitaciones externas a las que hayan participado. Para tal actividad se procederá a la entrega de certificados internos, que validen las horas de entrenamiento que han brindado a la compañía.

4. Tiempo de trabajo

En caso de que alguno de los participantes presente su renuncia voluntaria, sin cumplir con los tiempos mínimos acordados en base al siguiente detalle, se procederá al descuento de los valores que se haya invertido en:

- Capacitación Especializada:

Inversión	* Tiempo mínimo
0-200	6 meses
201-400	12 meses
401-600	18 meses

- Curso de inglés:

Inversión	* Porcentaje a Descontar
Menos de 300	30%
301 - 400	50%
Más de 400	70%

3.1.13 Carta Compromiso

La carta compromiso aprobada por Gerencia General se presenta a continuación:

En mi calidad de empleado/a de la compañía PANALPINA ECUADOR S.A., declaro de manera expresa, voluntaria e incondicional, que conozco las políticas y reglamentos que rigen al personal que presta servicios para la compañía, y que me han entregado una copia de la POLITICA DE RETENCIÓN, establecida para el PROGRAMA ALTOS POTENCIALES, asumiendo desde ya la total responsabilidad por el buen uso de los beneficios que obtenga.

Adicionalmente, me comprometo desde la presente fecha hasta la terminación de la relación laboral con PANALPINA ECUADOR S.A., a asistir puntual e ininterrumpidamente a todos los cursos, seminarios, talleres y cualquier otro tipo de capacitación que convoque el Departamento de Recursos Humanos, obligándome libre y voluntariamente a que se me sea descontado de mi remuneración, el valor proporcional que me corresponda por los gastos de realización del curso o evento de capacitación; si no llegase a cumplir con el 80% de asistencia y aprovechamiento de la misma; de igual forma, en el curso de inglés, en caso de no cumplir con el 90% de asistencia y aprovechamiento de cada uno de los niveles que deba realizar.

Finalmente, autorizo a la empresa que cuantifique el costo total de la capacitación externa o del curso de inglés que PANALPINA ECUADOR S.A. incurra a mi favor, autorizando desde ya que se descuenten los valores de mi liquidación, en la parte proporcional o total de ser el caso, en el evento de la terminación de la relación laboral, y siempre cuando no haya respetado el tiempo establecido dentro del Reglamento que forma parte de la Política de Retención para el programa. El tiempo mínimo de permanencia en la empresa será de dos años a partir de la firma de la presente.

f……..
XXXX XXXXX XXX XXXXXXXX
CI. XXXXXXX

3.1.14 Resultados de la encuesta de satisfacción de la capacitación “Train the Trainers"

				
Metodología				
Los objetivos de la capacitación fueron claros.	0	1	3	2
Los contenidos de la capacitación fueron suficientes para alcanzar los objetivos propuestos.	0	0	3	3
La capacitación fue relevante y útil.	0	1	3	2
Material				
Los materiales que recibió fueron acertados y suficientes.	0	0	5	1
Las presentaciones fueron claras y fáciles de seguir.	0	1	4	1
El contenido fue oportuno y de calidad.	0	0	4	2
La capacitación fue suficiente para implementar los conocimientos en su trabajo.	0	0	4	2
Expositores				
Los expositores dominan los temas tratados.	0	0	4	2
Los expositores tienen dominio de grupo.	0	1	5	0
Los expositores estimulan la participación e intercambio de ideas y experiencias.	0	0	5	1
Organización				
La organización del taller y el soporte logístico fueron apropiados.	0	1	4	1
La sesión o sesiones se cumplieron en el horario dispuesto.	0	1	5	0

En base a los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción de la capacitación “Train the Trainers”, se identifica que la mayor parte de los aspectos consultados dentro de esta herramienta fueron favorables y en futuras capacitaciones se deberá trabajar para lograr mejores calificaciones tomando en cuenta los aspectos analizados.

3.2 GUÍA DE DETECCIÓN, ENTRENAMIENTO Y RETENCIÓN DE ALTOS POTENCIALES

3.2.1 FASE I

Detección:

1. Definir perfil de Alto Potencial: Tomar en cuenta los siguientes aspectos:

   - Reunión con gerencia.
   - Revisión de manuales.
   - Análisis de competencias.
   - Análisis de evaluaciones.
   - Establecer parámetros para la selección del grupo piloto.

2. Escoger un grupo piloto que cumpla el perfil definido: Tener en cuenta los siguientes puntos:

   - Reunión con los gerentes.
   - Revisión del perfil de Altos Potenciales definido previamente (punto 1).

3. Proceso de evaluación al grupo piloto: Es importante definir las distintas metodologías que se van a utilizar, se pueden utilizar las siguientes:

   - Evaluación de Desempeño de 90º o 180º a su elección.
   - Assessment Center.
   - Se podrán realizar más evaluaciones dependiendo de la necesidad y los resultados que se deseen obtener.

4. Una vez evaluado el grupo piloto, se define claramente quien tuvo las mejores puntuaciones para formar parte del grupo de Altos Potenciales detectado con quienes se empezará a trabajar.

3.2.2 FASE II

Entrenamiento y Aplicación:

1. Asignación de Mentores: Es necesario tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

   - Analizar los perfiles de los mentores.
   - Reunión con la Gerencia General para la asignación.

2. Proceso de capacitación: Es necesario facilitar herramientas para que los Altos Potenciales desarrollen su habilidad de comunicación y empatía con su grupo de trabajo:

   - Preparar capacitaciones como “Train the Trainers”.
   - Impartir conceptos básicos de un buen capacitador.
   - Cualquier otra capacitación que se crea conveniente para su desarrollo profesional.

3.2.3 FASE III

Retención:

1. Crear un Plan de Carrera para los Altos Potenciales detectados (crecimiento horizontal o vertical dentro de la empresa).
2. Establecer una Política de Retención, en base a los beneficios que sean autorizados por la Gerencia (depende del prepuesto con el que se cuente).
3. Identificar las capacitaciones externas, en las que participarán los ALPO`s de forma anual.
4. Seguimiento periódico de las actividades realizadas por el grupo de ALPO´s (los mentores, Recursos Humanos, y Gerencia General serán los encargados).
5. Mantener reuniones periódicas con los mentores para analizar el desenvolvimiento de los ALPO´s.
6. Revisión anual de la Política de Compensaciones (Recursos Humanos y Gerencia General).
7. Realizar una revisión cada dos años o cuando sea necesario.

CAPITULO IV

4.1 CONCLUSIONES

Se considera que el presente trabajo es un aporte importante para Panalpina Ecuador S.A., ya que al no contar con ningún proceso de desarrollo de sus empleados, corría el riesgo de perder buenos empleados con alto potencial para posiciones claves. Por lo cual, la implementación de un Programa de Altos Potenciales fue un proceso aceptado positivamente por las gerencias de la Empresa.

Así también, es importante mencionar que el detectar seis empleados como ALPO´s es una muestra de la capacidad y el talento que Panalpina Ecuador S.A. posee dentro de su recurso humano.

Mediante la Política de Compensación y la Guía establecidas, el grupo identificado tiene un mayor sentido de pertenencia, ya que sienten que la empresa los está tomando en cuenta y se preocupa por su bienestar, lo cual es un valor agregado que el proyecto ha logrado.

Dentro de los supuestos planteados, previos a la ejecución del proyecto, se estableció que los ALPO´s se constituirían únicamente de la ciudad de Quito, sin embargo se obtuvieron excelentes resultados de dos colaboradores de la ciudad de Guayaquil.

Así también, se pudo constatar que los mentores no necesariamente son las Líneas de Supervisión, sino que en el caso de Panalpina, se identificaron como mentores a aquellos gerentes que poseen la experiencia, capacidad de liderazgo y conocimiento del negocio, pilares fundamentales para otorgar un mejor acompañamiento.

Con el apoyo de Gerencia General se logró establecer una Guía de Retención, que va más allá de incrementos salariales, ya que abarca distintos beneficios no económicos que serán valorados de mejor forma; así también, el establecimiento de Planes de Carrera será un reto y un objetivo que algunos de los ALPO´s lograrán alcanzar a futuro.

4.2 RECOMENDACIONES

Se puede señalar que:

- Se recomienda a la empresa aplicar el programa de Altos Potenciales de manera periódica o en caso de ser requerido (la sugerencia es cada dos años).

- Es indispensable que los colaboradores que gocen de la Política de Compensaciones, estén conscientes del Reglamento estipulado y que debe ser tomado con la seriedad del caso; así también, deben proceder con la firma de la Carta Compromiso, para evitar pérdidas económicas que no representen una inversión en el capital humano que trabaje con la empresa.

- En caso de realizar una nueva detección de ALPO´s, se recomienda la aplicación de la Guía de Retención de Altos Potenciales, haciendo ajustes pertinentes en caso de que la experiencia con la herramienta así lo requiera.

- Se recomienda realizar una revisión anual de la Guía.

4. 3 BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Alles, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos : gestión por competencias 2. Buenos Aires, Argentina : Granica. 2004.
- Banco Pichincha. Diccionario de Competencias. Hay Group.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Bogotá, Colombia : McGraw-Hill. 2000
- Panalpina Ecuador S.A. Organigrama General. Abril 2010.
- Tecnológico de Monterrey – Diplomado en Gerencia Estratégica de Recursos Humanos. Julio 2009.

Cursos:

- Reyes, Carlos. Inducción Panalpina Ecuador S.A. 2009.

Páginas de Internet:

- Alles, Martha. Todo sobre el Head-Hunting. Internet:www.marthaalles.com/notas-tec/todo_sobre_headhunting.htm. 12/Oct/2009.
- Alles, Martha Alicia. 10 cosas para detectar un empleado con talento. Internet:www.xcompetencias.com/canal.php?id=talentos10qa. 15/Oct/2009.
- Alianzas Estrategias. El Facilitador. Internet: http://www.alianzasestrategicas.org/archivos/El%20Facilitador.doc 02/05/10.
- Bejarano, Ma. Fernanda. Evaluando el potencial Internet:www.gestiopolis.com/organizacion-talento/como-extraer-el-talento-del-personal.htm . 15/Oct/2009.
- Bloher. Protocolo. http://noticiasprotocolo.blogspot.com/2006/06/cmo-captar-la-atencin-del-pblico-y.html. 02/05/10.
- Castaño, Andrés. Entrenamiento y capacitación Formación de Formadores. Internet:www.gestiopolis.com/organizacion-talento/entrenamiento-capacitacion-y-formacion.htm. 15/Oct/2009.
- Definición ABC. Definición Retención. Internet: http://www.definicionabc.com/general/retencion.php. 02/05/10.

- Estr@tegia magazine. Cómo evaluar el desempeño. Internet:www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/como-evaluar-el-desempeno-laboral.htm. 15/Oct/2009.
- Fredom from Hunger. Internet: ffhtechnical.org/.../Principles%20and%20Practices%20of%20Adult%20Learning%20. 02/05/10.
- Grupo Intercom. ?El jefe no puede ser mentor? http://www.noticias.com/entrevista/beatriz-valderrama-autora-imentoring-y-coachingi-gf6.html. 22/02/2010.
- Harald, Solaas. La evaluación del Potencial Individual, Cómo se evalúa el nivel de trabajo más alto que un individuo puede realizar Internet:www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/rrhh_6325.htm. 15/Oct/2009.
- Hudson Consultora. Capacidad de aprendizaje, inteligencia emocional, coeficiente intelectual y actitud. Criterios para detectar empleados co alto potencial. Internet:www.rrhhdigital.com/ampliada.php?sec=45&page=5&id=47235. 15/Oct/2009.
- La evaluación del Potencial Individual, Cómo se evalúa el nivel de trabajo más alto que un individuo puede realizar Por Harald Solaas Internet:www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/rrhh_6325.htm. 15/Oct/2009.
- Martínez, Enrique – Sánchez, Salanova. Análisis transaccional en la educación. Internet: http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0085transaccional.htm. 10/04/2010.
- Misischia. Bibiana. Formación de Formadores. Una modalidad que crece: formadores internos. Internet:www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/forminternos.htm. 15/Oct/2009.
- Panalpina Ecuador S.A. Internet:www.panalpina.com/www/ecu/es/home.html. 15/Oct/2009.
- Mi tecnológico. Teorías del Comportamiento Grid Gerencial. Internet: http://www.mitecnologico.com/im/Main/TeoriasDelComportamientoGridGerencial 09/05/10.
- Sepiensa.org.mx. Desarrollo Adulto. Internet: http://sepiensa.org.mx/contenidos/f_desadulto/grown_2.htm. 10/Mar/2010.

4.4 ANEXOS

This document was created with Win2PDF available at http://www.win2pdf.com.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

A. EJERCICIO ROMPE HIELO

Materiales:

Hilo

Proceso:

- División al grupo en parejas.
- Entrega de un hilo por persona de 50 cm.
- Realizar un nudo en la mano izquierda y repetir el procedimiento en la mano derecha de su pareja con el otro extremo del mismo hijo. Repetir la misma actividad con las manos opuestas de cada participante (forma de cruz).
- La instrucción es: Separarse de su pareja sin romper los hilos.

Tiempo:

- 10 minutos

- Posterior a ello; se llevaron a cabo actividades individuales y grupales, de acuerdo al programa por medio de las cuales se pudieron evaluar las competencias definidas.

- Los moderadores de dicha actividad fueron:

- Marysabel Salazar
- Karla Salazar

- Los observadores durante el proceso de Assessment fueron:

- Fernando Coral (Gerente General).
- Belén Albuja (Gerente Regional).
- Sandy Arellano (Gerente de Operaciones).
- Karla Salazar (Investigadora).
- Marysabel Salazar (Investigadora).

- A continuación se detallan los ejercicios realizados:

B. DESIERTO DEL SAHARA

Usted se encuentra en un avión rumbo al desierto del Sahara, su avión sufrió un desperfecto mecánico y se estrella a 1000 Km. del pueblo más cercano; usted y su grupo de compañeros son los únicos sobrevivientes, todos los demás se encuentran muertos, las condiciones de temperatura al momento del accidente son 50°C siendo las 9:00 de la mañana, el sistema de comunicación se encuentra averiado.

En las bodegas del avión se encuentran los siguientes implementos:

- Pistolas con luces de bengala.
- 4 latas de atún.
- 10 galones de agua.
- 1 funda de caramelos.
- 4 pañuelos.
- 1 navaja.
- 1 caja de fósforos.
- 1 botiquín de primeros auxilios.
- 1 libro de alimentos y animales comestibles.
- 4 gorras.
- 1 funda de galletas.

Materiales:

Papel.

Esferos.

Proceso:

- Pedir al grupo que lea la problemática de forma personal, y escoja cada uno, cinco implementos existentes en la bodega del avión. (5 minutos).

- Reunirse en grupos de cinco personas, y justificar los elementos escogidos, para llegar a un consenso donde se seleccionen cinco implementos entre todos (30 minutos).
- Cada grupo deberá escoger un representante que explicará el motivo de dicha selección.

Tiempo:

35 minutos.

Competencias a Evaluar:

1. Orientación a Resultados.
2. Liderazgo.
3. Trabajo Bajo Presión.
4. Trabajo en Equipo.

C. RECICLANDO OBJETOS

Dividir a los participantes en dos grupos.

Materiales:

Objetos en desuso.

Proceso:

- Desarrollo de la actividad y reglas del juego.
- Los coordinadores invitarán a los participantes a tomar al azar una bolsa (en el interior de la bolsa habrá objetos en desuso).

Tiempo:

30 minutos.

Competencias a evaluar:

1. Liderazgo.
2. Trabajo en Equipo.
3. Trabajo Bajo presión.
4. Orientación a Resultados.

El sistema será el siguiente:

1. Cada grupo simulará que trabaja en una empresa que se dedica a dar soluciones integrales a sus clientes.
2. La política de la empresa está orientada a la solución más eficiente, tratando siempre de ahorrar costos.
3. Deberán armar con todos los objetos en desuso que encontrará en la bolsa, un objeto que se pueda usar. No importará para que se usara el objeto armado, pero sí deberán poner énfasis en argumentar bien dicha utilidad.

4. A partir de este momento tienen 20 minutos para elaborar el objeto, que deberán exponer y explicar su utilidad en 5 minutos. El coordinador marcará los tiempos.
5. El criterio de elegir la solución correcta se basará en la mejor idea que responda a las necesidades.

Aspectos a tener en cuenta en la explicación de la utilidad del objeto:

*** Mercado en el que se inscribiría el objeto.
*** Grupo Objetivo de consumidores.
*** Funcionalidad.

D. EL DÍA DEL FIN DEL MUNDO

Se dividirá al los participantes en dos grupos:

Objetivo:
Compartir la forma de pensar ante una situación límite (proceso imaginativo).

Materiales:
Pliego de papel.
Marcadores de color.

Proceso:

El moderador da las siguientes instrucciones:

- Imaginamos que se ha logrado determinar la fecha del fin del mundo, y que no va a ser un final catastrófico; sencillamente a las 12 horas de ese día, como si se apagara la energía eléctrica de una casa, se va a apagar la energía de la vida en el mundo. Sin explosiones, ni guerras, ni estallidos cósmicos/nucleares.
- Los participantes de la actividad saben la fecha con exactitud, pero el resto de la humanidad la desconoce; dicha fecha se sitúa en un mes a partir del momento del comienzo del ejercicio.
- La tarea a realizar consiste en planificar las actividades individuales y grupales, que se podrían llevar a cabo durante ese mes a partir de los objetivos que cada grupo se plantee (15 minutos).
- Cada grupo recibe un papel afiche, de manera que pueda hacer un esquema visual de la planificación del mes (10 minutos)
- Después del trabajo grupal, se realizará la puesta en común de opiniones y criterios a través de la exposición de los afiches realizados y el comentario de un vocero grupal sobre las coincidencias y diferencias (15 minutos).

Tiempo:

40 minutos.

Competencias a evaluar:

1. Liderazgo.
2. Trabajo en Equipo.
3. Trabajo Bajo presión.
4. Orientación a Resultados.

E. PROBLEMA REAL

Objetivo:

Dar la mejor solución al problema planteado.

Competencias a evaluar:

1. Trabajo bajo presión.
2. Orientación a resultados.

Tiempo:

50 minutos.

Materiales:

Papel.

Esferos.

Proceso:

- El moderador entrega la problemática a cada persona:

Se recibe un requerimiento por una importante empresa del sector Agroexportador, en la cual, le solicitan a la empresa realice una exportación urgente por cobrar en destino COLLECT (el que recibe la carga va a pagar) de un contenedor de 40 pies refrigerado de brócoli con destino a los Estados Unidos.

Corporativamente la empresa solo exporta carga congelada, cuando la empresa tiene sello de seguridad y que posea crédito con Panalpina de forma directa.

El supervisor de exportaciones, inicialmente reúne a los empleados del departamento para tomar una decisión, ya que el cliente es muy importante y amenaza dejar de trabajar con la empresa si no se le realiza el pedido.

El supervisor no puede perder el negocio; sería un costo impactante para la empresa, se espera aumentar los números de embarques y no perder a un cliente importante.

- Una vez que el equipo de operaciones se reúna ante el Gerente, debe presentar 2 propuestas para decidir (1 opción y 1 plan B).

This document was created with Win2PDF available at http://www.win2pdf.com.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

"PROGRAMA DE ALTO POTENCIAL"
CAPACITACIÓN "TRAIN THE TRAINERS"

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

NOMBRE:		FECHA:	

A continuación le solicitamos marcar con una **X** el nivel de la escala que mejor refleje su opinión, frente a cada criterio de evaluación

TEMA				
Metodología				
Los objetivos de la capacitación fueron claros.				
Los contenidos de la capacitación fueron suficientes para alcanzar los objetivos propuestos.				
La capacitación fue relevante y útil.				
Material				
Los materiales que recibió fueron acertados y suficientes.				
Las presentaciones fueron claras y fáciles de seguir.				
El contenido fue oportuno y de calidad.				
La capacitación fue suficiente para implementar los conocimientos en su trabajo.				
Expositores				
Los expositores dominan los temas tratados.				
Los expositores tienen dominio de grupo.				
Los expositores estimulan la participación e intercambio de ideas y experiencias.				
Organización				
La organización del taller y el soporte logístico fueron apropiados.				
La sesión o sesiones se cumplieron en el horario dispuesto.				

OBSERVACIONES

QUE OPINA DEL PROGRAMA DE ALTO POTENCIAL

This document was created with Win2PDF available at http://www.win2pdf.com.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.