



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

TEMA:

**“DISEÑO DE PLAN DE CARRERA EN UNA INSTITUCIÓN COMERCIAL
EN LA CIUDAD DE AMBATO”**

**Proyecto de investigación previa a la obtención del título de Psicóloga
Organizacional.**

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

Autor:

Grace Alexandra Núñez Merchán

Director:

Mg. Germania Elizabeth Vayas Ortega

Ambato – Ecuador

Octubre 2016

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“DISEÑO DE PLAN DE CARRERA EN UNA INSTITUCIÓN COMERCIAL
EN LA CIUDAD DE AMBATO”

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

Autor:

GRACE ALEXANDRA NÚÑEZ MERCHÁN

Germania Elizabeth Vayas Ortega, Mg. f
CALIFICADOR

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Psc. Ind. Mg. f
CALIFICADOR

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. MA f
CALIFICADOR

Aitor Larzabal Fernandez, Lic. Mg. f
**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE
PSICOLOGÍA**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato-Ecuador

Octubre 2016

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Grace Alexandra Núñez Merchán portadora de la cédula de identidad N°1803849684 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.

Grace Alexandra Núñez Merchán
1803849684

AGRADECIMIENTO

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, especialmente a mi tutor de proyecto de investigación, Mg, Germania Vayas, por la calidad académica recibida en la formación profesional, sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para mi formación, inculcando en mí la seriedad, responsabilidad y rigor académico sin los cuales no podría tener una formación completa.

DEDICATORIA

A mis padres Marcelo Núñez (+) y Betsy Merchán (+) por haberme dado siempre el ejemplo de lucha, a no darme por vencida e intentar las veces que sean necesarias hasta conseguir lo más anhelado, por haberme formado como la persona que soy en la actualidad tanto mental como emocionalmente, todos mis logros se los debo a ustedes. Me formaron con reglas, valores y amor, siempre me inspiran a dar lo mejor de mí.

A mis hermanas Fernanda y José a pesar de los momentos difíciles que atravesamos, nos mantenemos unidos con el fin de lograr nuestros objetivos y progresar. Gracias por el apoyo en el desarrollo de ésta tesis, y en todos los bonitos momentos que pasamos en el proceso de la vida.

A mis amigos que han estado a mi lado en la carrera universitaria, me dejan grandes enseñanzas, gracias por su apoyo, por sus palabras, su tiempo y su amistad, les doy gracias por todos los momentos que hemos compartido.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación se realizó en la Institución comercial Automotores de la Sierra S.A. (ASSA), con más de 50 años de experiencia en la venta automotores y servicio de postventa. La agencia matriz ubicada en la ciudad de Ambato, cuenta con ciento once colaboradores, tienen como objetivo lograr clientes satisfechos y entusiastas debido a que entregan servicios y productos de calidad, de esta manera genera fidelidad y progreso, ASSA busca ser líder en ventas, innovación tecnológica, capacitación y bienestar de su gente, por ende el objetivo de éste proyecto de investigación es el diseño de la estructura de plan de carrera, el cuál ha sido elaborado en base al análisis de la información establecida en la empresa, preparación académica, competencias y experiencia, se creó un formato de entrevista que ha sido validado por expertos, está dentro del rango aceptable según el alfa de Cronbach, con el fin de otorgar niveles de competencias a los cargos, se evaluó el desempeño para conocer el nivel de alineación actual del personal con el objetivo de la organización y determinar el personal que puede participar en el plan de carrera a través, se propone implementar políticas de reclutamiento interno, guías de desarrollo y autodesarrollo para el personal, los cuales han sido valorados y aprobadas por el gerente del área de talento humano de la institución.

Palabras clave: Desarrollo, reclutamiento interno, plan de carrera, competencias.

ABSTRACT

This research project was carried out at Automotores de la Sierra S.A. company (ASSA) that has over 50 years of experience at selling vehicles and providing post-sale service. Its headquarters is located in Ambato and there is a hundred eleven employees, who are aiming to achieve satisfied and enthusiastic clients because of its quality services and products. This project is aiming to a career scheme plan based on the information of the company, academic training, skills and experience. An interview format was developed and validated by experts, in which according to the Cronbach's alpha, it is within an acceptable range to provide standards of competence of each position. The staff performance was evaluated to get the information about commitment between the staff and the company objective and to determine whether the staff can be involved in the career scheme plan, by including internal recruitment policies, staff development guides and self-development guides; which have been validated and approved by the manager of the Human Talent area of the company.

Keywords: development, internal recruitment, career planning, skills.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Preliminares

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Problema.....	2
1.3 Justificación	4
1.4 Objetivos.....	4
1.4.1 General	4
1.4.2 Específicos	5
1.5 Meta.....	5
1.6 Delimitación funcional	5
CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 La Psicología Organizacional en la Institución Comercial	6
2.2 Gestión del talento humano en la organización.....	7

2.3 La formación y desarrollo del personal.....	9
2.4 Manejo del talento humano a través de planes de carrera.....	10
2.5 La Gestión del desarrollo por competencias.....	15
2.6 El reclutamiento del personal, optimización del talento existente en la organización.	16
2.7 Andragogía	18
2.8 La evaluación de desempeño	19
CAPÍTULO III	24
METODOLOGÍA.....	24
3.1 Metodología de investigación.....	24
3.1.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información	24
3.1.4 Procedimiento metodológico.	27
CAPÍTULO IV	29
4.1 Niveles de competencias estrategicas de cargos.....	29
4.2 Definición de requisitos para participar en el plan de carrera	29
4.3 Estructura del plan de carrera	30
4.4 Prácticas de reclutamiento interno	42
4.5 Formación profesional.....	43
4.7 Evaluación de desempeño	50
CAPÍTULO V	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
5.1. Conclusiones.....	60

5.2 Recomendaciones 61

BIBLIOGRAFÍA 63

Anexos 66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Tablas:

Tabla 2.1 Círculo de aprendizaje de según Kolb.....	19
Tabla 3.1 Nivel de fiabilidad de alfa Cronbach.....	26
Tabla 4.1 Niveles de experiencia requerida por cargos.	30
Tabla 4.2 Abreviatura.	31
Tabla 4.3 Estructura y requisitos del plan de carrera en área de talento humano.	31
Tabla 4.4 Estructura y requisitos del plan de carrera en área de ventas posventa.....	32
Tabla 4.5 Estructura y requisitos del plan de carrera en bodega.	33
Tabla 4.7 Estructura y requisitos del plan de carrera en taller mecánico.	35
Tabla 4.8 Estructura y requisitos del plan de carrera taller de latonería y pintura.	36
Tabla 4.9 Estructura y requisitos del plan de carrera en ventas.	37
Tabla 4.11 Estructura y requisitos del plan de carrera en cobranza.	39
Tabla 4.12 Estructura y requisitos del plan de carrera en contabilidad.	40
Tabla 4.13 Estructura y requisitos del plan de carrera en negocios.....	41
Tabla 4.15 Desarrollo de orientación al cliente.....	47
Tabla 4.16 Desarrollo de orientación a resultados	48
Tabla 4.17 Desarrollo de personas.....	49
Tabla 4.18 Interpretación de resultados	51

Tabla 4.19 Desempeño del personal de ASSA.....	54
--	----

Gráficos:

Gráfico 4.1 Desempeño por áreas.....	52
--------------------------------------	----

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO

1.1 Antecedentes

Varios autores, en la investigación de competencias del psicólogo en Colombia, en el año 2011 determinaron que se debe tomar en cuenta en la gestión de personal las competencias profesionales y su relación con las que requiere la organización, finalmente se identifican las competencias necesarias para el trabajo a realizarse. Esta investigación resalta que debe afianzar la brecha que existe de las competencias que posee la persona y los requerimientos de la organización, para ello se crea el plan de carrera en el que se adecua el perfil acorde al puesto que aspira. Otros autores Wayne y Noé (2005), definen al plan de carrera como un proceso, sistema, de la administración de personal, establecen vías y concluyen que las carreras individuales y las organizaciones no son cosas separadas, se debe encaminar a los empleados con un plan de desarrollo de potencial y así satisfacer las necesidades de ambos.

En la investigación realizada por Balseiro (2012) se define al desarrollo profesional como el fruto que enriquece a los trabajadores, brinda crecimiento para lograr objetivos y cumplir las metas dentro de la organización. El desarrollo de herramientas como planes o rutas de carrera crea retención de un buen trabajador y fortalece los lazos de unión con la organización. El desarrollo de los empleados crea satisfacción, compromiso

y mejora el desempeño de este en su puesto de trabajo asignado, tal como lo indican McCloskey e Igbaria (2003), Igbara y Shano (1997), Igbara y Greenhaus (1992) nombrados por Madero (2010) en la investigación sobre los factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador.

En una investigación realizada por Biological Research, Monasterio (2005) sugiere que es necesaria la formación y desarrollo, deberían invertirse de manera eficiente los recursos para la elaboración de Innovación y desarrollo. Según Buenahora (2002) el desarrollo del personal dentro de las organizaciones es muy importante, debido a que en un mundo dinámico, globalizado con constantes cambios, el conocimiento es un factor clave, y las empresas lo reconocen como la principal fuente de diferenciación y competitividad, para mantenerse así, se soportan vías de formación como el plan de carrera, donde se determinan las competencias para la capacitación y el desarrollo de las mismas.

1.2 Problema

1.2.1. Descripción del problema

En la institución comercial Automotores de la Sierra S.A. (ASSA), el personal no cuenta con oportunidades de desarrollo de forma estructurada, se realiza reclutamiento interno en la presencia de puestos vacantes, sin embargo estas movilizaciones no se realizan en base a un análisis del perfil que se requiere en el cargo y las del personal seleccionado, no se cuenta con planes de desarrollo para el personal como el plan de carrera, las capacitaciones no se dan de manera efectiva causando sentimientos de inconformidad; la organización invierte más dinero al detectar una vacante, realiza

inversiones altas al capacitar al nuevo personal en la adecuación al puesto. Por lo expuesto se pretende diseñar un plan de carrera en la institución, existe personal que reúne las características necesarias para cubrir vacantes y ascender mediante la capacitación para realizar el trabajo, este personal posee de antemano conocimientos del negocio, se encuentran adaptados y manejan información con experiencia.

1.2.2 Preguntas Básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Aparece cuando en la institución surgen vacantes que se desean cubrir con personal interno, el problema que presenta la institución es que no puede realizar una correcta selección de personal debido a que no cumplen con los requisitos para cubrir la vacante.

¿Por qué se origina?

Se origina por la falta de un diseño de plan de carrera.

¿Cuándo se origina?

Cuando se detecta una vacante y hay una necesidad de iniciar un proceso de reclutamiento y selección.

¿Dónde se detecta?

En los diferentes departamentos de la institución.

1.3 Justificación

En las organizaciones las personas necesitan desarrollarse de acuerdo a su talento y a su área para alcanzar el grado óptimo de desempeño y cumplir con los objetivos de la institución, según Chiavenato (2002), una de las estrategias de desarrollo de talento humano para lograrlo es el Plan de Carrera, que guía al colaborador hacia un desarrollo profesional dentro de la institución.

Este trabajo investigativo sirve de apoyo para crear una guía en el área de talento humano y la coordinación de otras áreas dentro de la institución comercial ASSA Automotores de la Sierra S.A., creando un diseño de vías de formación y desarrollo con la cual se puede motivar a los trabajadores a realizar un mejor desempeño, donde el colaborador puede acceder a un plan de carrera, desarrollarse e ir escalando a nivel profesional. Este proyecto investigativo ayuda a generar procesos necesarios como, procesos estructurados y organizados de reclutamiento interno, actividades de desarrollo y evaluación, dentro de la institución comercial.

Este trabajo se realiza inicialmente con la definición de los requisitos necesarios dentro del cargo, seguido del análisis del desempeño de los trabajadores y terminando con el diseño del plan de carrera que será validado por expertos.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Diseñar un plan de carrera en una institución comercial.

1.4.2 Específicos

- Diagnosticar el desempeño laboral de los colaboradores.
- Establecer los requisitos para acceder al plan de carrera.
- Estructurar las prácticas de reclutamiento interno y de formación profesional.
- Valorar el diseño del plan de carrera de la Institución comercial.

1.5 Meta

Meta: Disponer de un plan de carrera

1.6 Delimitación funcional

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

Éste proyecto de investigación será capaz de generar procesos de formación y desarrollo para el personal dentro de la institución comercial.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 La Psicología Organizacional en la Institución Comercial

La psicología aporta a las organizaciones con acuerdos y percepciones teóricas para el desarrollo del personal, puesto a que se enfoca en el estudio de la conducta del ser humano, que se refleja y puede ser medido a través de varios indicadores, como son las competencias que deben tener los perfiles de los puestos, es decir la psicología ayuda en las empresas a determinar cuáles son los perfiles de los cargos que requieren a los candidatos más idóneos, a fortalecer dichas competencias para maximizar su desempeño, y de esta manera se logra alcanzar los objetivos de la empresa.

La psicología influye sobre el personal en las empresas, como lo menciona Furnham (2001), explica que psicología organizacional es la forma en la que se organizan las personas dentro de una empresa para manejar al personal ya sean nuevos o antiguos, se compone de varias actividades que son reclutamiento, selección y socialización dentro de la empresa, es decir, integrar al personal de tal forma en que exista armonía, mientras Spector (2002), lo confirma refiriéndose al desarrollo de actividades de ámbito científico al lugar de trabajo, estas actividades están relacionadas

con el ser humano para cumplir un objetivo en común, que está reflejado en las estrategias de la empresa.

La psicología organizacional brinda soluciones a problemas institucionales, cuando esta se maneja de forma efectiva y asertiva al recurso humano, como lo ratifica Muchinsky (2002), el define a la psicología organizacional como la aplicación de principios o fundamentos psicológicos sobre el ser humano enfocándose en el contexto empresarial. La psicología estudia la conducta del hombre, la psicología organizacional relaciona esta conducta dentro las organizaciones, se orienta a determinar perfiles basados en competencias, funciones, requisitos académicos para cubrir vacantes con el individuo que más se acerque a la idoneidad del mismo. Se trabaja sobre el ser humano para que cumpla con las exigencias empresariales y de tal modo cuando el ser humano se encuentra a gusto, brinda soluciones.

2.2 Gestión del talento humano en la organización.

Puesto que la gestión del talento humano busca motivar al individuo en el ámbito laboral para alcanzar los objetivos de la organización, se realizan actividades enfocadas al personal para causar motivación y satisfacción, como fomentar la identificación con la empresa, en ocasiones el tipo de liderazgo puede ser tomado como un problema para el personal y por ende sin el compromiso, fidelidad, satisfacción e identidad, llega a ser muy difícil alcanzar los objetivos de las organizaciones. La gestión del talento humano es el puente y vía de equilibrio y comunicación debido a que es una gestión mediadora, entre diversos niveles jerárquicos dentro de las organizaciones, trabaja directamente con los subordinados y los mandos altos, brinda soluciones a varios

problemas sobre comunicación, relaciones laborales, y varios, este criterio se ve reforzado con lo aseverado por el autor Wayne (2005), donde menciona que la gestión del talento humano es un conjunto de varias actividades para fomentar la comunicación, fidelidad, relaciones entre jefes y subordinados, ya que se encuentra en un nivel jerárquico medio, resuelve las demandas de los mandos altos y las necesidades del personal, esto se ve evidenciado en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En la empresa comercial ASSA., existe la gestión mediadora del talento humano la cual interfiere en los niveles jerárquicos de todas las áreas, se brinda soluciones. Wayne (2005), define a la gestión del talento humano como la correcta utilización del talento de los colaboradores para cumplir con los objetivos organizacionales. Puesto que la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de jerarquías, órdenes y mandatos se puede intervenir, participar activamente con los trabajadores de la empresa. Chiavenato (2009), afirma que la gestión de talento humano son políticas y prácticas de características gerenciales para relacionarse con el personal de la institución, estas actividades se manifiestan en el reclutamiento y selección, formación y desarrollo, remuneración y detección de brechas. Dentro de esta conceptualización se determinan las gestiones del talento humano, reclutamiento, el mismo que pueden ser externos e internos, selección del personal, este debe ajustarse a los requisitos del cargo, sin embargo existen brechas que deben cerrarse a través de capacitaciones, formación y desarrollo.

2.3 La formación y desarrollo del personal

Las empresas deben fomentar el desarrollo y la formación de su personal, basándose en las políticas y prácticas creadas, se basan en los componentes de la misma gestión del talento humano, desde su reclutamiento tomando en cuenta el perfil para seleccionar al más idóneo, no existe el candidato ideal, en el momento de seleccionar al mismo existirán brechas que deberán ser cerradas mediante capacitaciones para que ejerza las actividades de su cargo. La evaluación del desempeño de igual manera indica la necesidad de fomentar la formación, las innovaciones dentro de las empresas, sean procesos, tecnología, políticas, requisiciones del gobierno, o cambios de cualquier ámbito, como señala acertadamente el autor Chiavenato (2009), en su definición de gestión del talento humano existen varias actividades como evaluación de desempeño, haciendo referencia a la detección de necesidades de capacitación, la información que se obtiene son indicadores de oportunidades de mejora, desarrollo y formación del personal para cumplir con el objetivo estratégico. (Visión organizacional).

Las organizaciones que invierten en el personal logran obtener mejores resultados y mayores ganancias debido a que desarrollan a los mismos, de tal manera que su desempeño sea regido a las exigencias, necesidades de la empresa, no se trata de ahorrar costos, manejándose con personas que hagan lo que deben hacer y seguir órdenes estrictas, al contrario, poseer personal que se preocupe por realizar su trabajo de mejor manera, un trabajo de calidad, orientado a los resultados, al buen servicio, un personal proactivo que sepa lo que hace, la razón de hacerlo y cómo hacerlo. Son características en las que el recurso humano está identificado con la misión, visión, objetivos y valores

de la organización, para ratificar lo dicho la Norma Cubana (2007), señala que la formación y desarrollo es una serie de acciones de preparación, éstas son continuas y planificadas, se lo considera como inversión en el personal para generar mejoras en sus competencias o desempeño, se aprovechan los recursos de la organización para alcanzar con éxito resultados óptimos de calidad, cantidad y seguridad. Se fomenta la formación y el desarrollo del personal, para generar ganancia en la empresa de varias formas diferentes, entre ellas, satisfacción del cliente, el cual puede ser externo e interno, fidelidad y compromiso.

2.4 Manejo del talento humano a través de planes de carrera

Una estrategia para lograr que el personal de las empresas se desarrolle y sea leal, es con la creación de planes de carrera, es una oportunidad para que los cargos que muestran conexión funcional jerárquica puedan desarrollarse. Alles (2009), menciona que el plan de carrera es el diseño de un esquema en el que se traza una carrera de formación y desarrollo de conocimientos, experiencia y competencias, para alcanzar un cargo más alto dentro de un área determinada para un persona específica, que participa en dicha carrera, desde la posición inicial se definen requisitos para avanzar, además Alles (2009) recalca que el plan de carrera es un “esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de una determinada área para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial, para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro”. (p. 206). Estos requisitos son establecidos para todo el personal que participa en el desarrollo o ejecución del programa de plan de carrera.

Las empresas comerciales pueden lograr que los colaboradores se desempeñen mejor sintiéndose identificado con la organización, en sus puestos de trabajo, mediante la oferta de desarrollo. Una forma efectiva de maximizar el potencial del empleado es a través de un plan de carrera. Christie (1983) afirma que cuando se maximiza el uso de sus recursos humanos, la compañía y el personal son beneficiados, debido a que la empresa se organiza de manera que optimiza procesos, incrementa los estándares de calidad en procesos, servicios y ventas, esto influye en los colaboradores de la organización, sintiéndose motivados, apreciados y a su vez, eficientes y eficaces.

2.4.1 Planes de carrera en relación con la estrategia organizacional

La gestión por competencias es aplicable a todas las empresas en las que exista una cultura basada en competencias, debido a que éstas abarcan más características necesarias para cubrir el puesto vacante que otros requerimientos como son titulación académica, experiencia, edad u otros datos curriculares Dirube (2004), considera que en las organizaciones predominan dichos aspectos, por lo cual el autor determina que lo ideal es reducir esta clase de discriminación de datos biográficos, y tomar en cuenta las competencias que se desean desarrollar de acuerdo a los cargos con sus respectivas funciones. Es decir en las empresas comerciales se puede implementar planes de carrera basados en las competencias organizacionales. La estructura del plan de carrera sobre las competencias organizacionales, se establecen a partir de determinar los niveles de competencias requeridos para cada cargo, puesto que éstas están directamente conectadas con el objetivo estratégico del negocio.

Las competencias son las que dirigen los ámbitos de formación y el desarrollo de los colaboradores para cumplir las metas establecidas, esto de igual manera es útil como filtro para aquellos que podrían incorporarse. Alles (2009), determina que se puede desarrollar al personal mediante planes de carrera donde nombra requisitos, los cuales son conocimientos Dirube (2004) los llama también competencias técnicas, Alles (2009), determina que en el plan de carrera se trabaja con las competencias genéricas o corporativas, éstas han sido determinadas en ASSA bajo supervisión de General Motors: orientación al logro, orientación al cliente, preocupación por el orden y calidad, y finalmente desarrollo de personas.

2.4. 2 Requisitos en los puesto del plan de carrera

Los requisitos que el personal debe cumplir para participar en el plan de carrera son los diversos niveles de preparación académica o conocimientos, experiencia o tiempo desempeñado en el cargo y competencias que usualmente van de menor a mayor en cuanto al nivel o grado de desarrollo y exigencia que se requiera para alcanzar un nivel más alto. Según Alles (2006), en su libro *Gestión por competencias*, el plan de carrera brinda oportunidades de manera justa al personal, en el mismo menciona la creación de perfiles por competencias según el cargo, esto es la base fundamental para plantear la estructura del plan de carrera y menciona Alles (2009), tres elementos que se deben tomar en cuenta para la creación del plan de carrera, estos son conocimientos, competencia y experiencia.

2.4.2.1 Conocimiento

El desarrollo y formación profesional Alles (2009), propone planes de estudio, proporcionados por la propia empresa y Dirube (2004), denomina al conocimiento en el ámbito laboral como conocimiento técnico, es la capacidad de poder entender los procesos, técnicos del trabajo y también poder obtener conocimientos concretos de las actividades y funciones del cargo que pueden afectar los resultados de forma positiva, de esta manera el conocimiento se puede desarrollar mediante capacitaciones y entrenamientos técnicos propios de las actividades que se realizan dentro del puesto de trabajo, al conocimiento técnico se lo reconoce también como, capacitación técnica, especialización o experticia.

Para Alles (2009) el conocimiento es el nivel académico o de especialización que requiere el ocupante del cargo para poder ejecutar las actividades correspondientes al puesto de trabajo. Este nivel depende del cargo a desempeñar, desde niveles básicos como son en los cargos operativos hasta los niveles donde se requiere especialización que es directamente en los mandos altos.

2.4.2.2. Las competencias del personal con los objetivos organizacionales

La psicología es la ciencia que estudia la conducta, es el reflejo de las competencias dentro de las organizaciones, debido a que ayudan a delimitar los requerimientos para los ocupantes de los cargos de la misma, son filtros, los cuales se utilizan para asignar a candidatos en los puestos respectivos. La ejecución de actividades, funciones de un cargo específico, Spencer (1993), señala que las

competencias pueden ayudar a anticipar cierto comportamiento el cual se refleja en el desempeño, de tal forma se determina la capacidad de los colaboradores para realizar ciertas tareas, sin tomar en cuenta su nivel académico, el mismo autor señala que las competencias son consideradas estándares para medir la eficiencia y eficacia del personal, es decir se puede predecir el desempeño, adaptación de manera adecuada, y quien al contrario se desenvolverá pobremente.

Las competencias se clasifican según Dirube (2004), en Individuales y Sociales, las individuales son de acción, regulación de la conducta y de pensamiento, mientras que las competencias sociales son de ayuda, de influencia, de gerencia y eficacia de grupos.

2.4.2.3 Competencias Organizacionales o Estratégicas

Las competencias son definidas por varios autores como capacidades, Tamayo (2003) define a las competencias como capacidades productivas de los seres humanos, son los conocimientos, destrezas y actitudes que se ven reflejadas en el desempeño del personal, al igual que Martens (2000) que lo describe como la aptitud del personal para desempeñarse en varios contextos de acuerdo a lo que se requiere para tener productos o servicios de calidad, el mismo lo menciona como saber, hacer y saber hacer, tanto Tamayo (2003) como Martens (2000), consideran que establecer adecuada y objetivamente las competencias o niveles de competencias requeridas para cada cargo brindan el pronóstico del desempeño.

Las competencias organizacionales son también conocidas como estratégicas o según Alles (2009), cardinales, éstas son competencias que todo el personal de la empresa debe poseer para alcanzar la estrategia empresarial u objetivo estratégico.

2.5 La Gestión del desarrollo por competencias.

La gestión por competencias hace referencia a las actividades que se realizan como para desarrollar al personal, se toma de base varios factores como son las competencias, son las cualidades del ser humano que se pueden conectar hacia el objetivo de la empresa, Dirube (2004), menciona que la gestión por competencias “Es hacer a la gente capaz de conseguir una eficacia conjunta a través de potenciar sus puntos fuertes y de hacer que sus debilidades sean irrelevantes, tiene que ver con la gente, con sus valores, su perfeccionamiento y su desarrollo” (p. 153).

Mantener una organización basada en el desarrollo de las competencias de su personal es beneficioso puesto que ayuda al personal a estar enfocado y alineado a las estrategias de la empresa para alcanzar sus objetivos. El ámbito de implementación de la gestión de desarrollo por competencias según la revista *Competency & Emotional Intelligence* publica anualmente una encuesta que realiza entre compañías europeas, menciona que las competencias son utilizadas para:

- Formación y desarrollo 88%
- Evaluación de desempeño 85%
- Planes de carrera 80%

2.6 El reclutamiento del personal, optimización del talento existente en la organización.

El reclutamiento del personal de acuerdo con el autor Chiavenato (2009), es básicamente un proceso de comunicación, donde la organización divulga la existencia de un vacante, ofrece oportunidades de trabajo, para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces al proceso de selección, estos candidatos son buscados en el mercado, el cual puede ser interno, externo o una combinación de ambos.

Los planes de carrera buscan formar y desarrollar al personal, en las empresas comerciales los planes de carrera aprovechan el talento del personal que ya pertenece a la organización, es decir mediante reclutamiento interno, en virtud de lo cual Chiavenato (2009), afirma que el reclutamiento interno actúa sobre los candidatos que trabajan dentro de la organización, es transferir al personal de su puesto de trabajo en el que desarrolla actividades específicas a otro puesto, contiene actividades complejas para motivar al personal a desarrollarse a través del aprendizaje. El talento en el personal siempre existe, debe ser desarrollado o ubicado adecuadamente, es recomendable tomar perfiles internos y aprovecharlos, muchas veces se necesita nuevos retos, aprender, crecer, permanecer en el mismo lugar por demasiados años puede ser monótono y desmotivador, y esto se puede reflejar en su desempeño o actitud.

2.6.1 Beneficios del reclutamiento interno

El reclutamiento interno es beneficioso en las empresas comerciales sobre todo cuando existen planes de carrera, que motivan a las personas a desarrollar su talento y potencial, Chiavenato (2009), recalca que aprovechar el potencial humano, motiva y

fomenta el desarrollo, incentiva la permanencia y fidelidad de los trabajadores, estabiliza a las organizaciones, existe mayor probabilidad de realizar una mejor selección, debido a que los candidatos ya son conocidos, se conoce su desempeño y están adaptados, tiene un costo financiero menor al reclutamiento externo, refuerza la cultura organizacional; de acuerdo a esto el autor Peña (1997), manifiesta que el reclutamiento interno brinda seguridad, brinda ventajas al seleccionar al candidato puesto que no necesita de un período experimental, desarrolla el espíritu sano de competencia entre compañeros teniendo conocimiento de las oportunidades. Para Peña (1997), el reclutamiento interno es manejar y utilizar al personal de forma adecuada mediante un análisis de su desempeño, conocimientos y competencias para cubrir un puesto vacante al que se pueda adecuar, esto en la mayoría de las organizaciones se utiliza en la jerarquía superior mediante promociones de ascensos o transferencias, la organización aprovecha la inversión realizada en el desarrollo del personal mediante capacitaciones y entrenamientos, se debe realizar esta selección para ubicar a los mejores calificados, Chiavenato (2009), afirma que para que esto se lleve a cabo la empresa debe ofrecer oportunidades de desarrollo mediante carreras estructuradas para el colaborador.

Tanto Chiavenato como Peña recalcan varias ventajas, principalmente se aprovecha el potencial del personal de la empresa, es una fuente de motivación hacia el personal, fomenta el desarrollo profesional, desarrolla el espíritu de competencia sano, y con esto un mejor desempeño, incentiva la permanencia y fidelidad a la organización, existe la probabilidad de realizar una mejor selección, los candidatos ya son conocidos, se encuentran adaptados a las personas, normas, políticas, procesos de la empresa, por lo que no necesitan de un período experimental, integración o inducción y por ende el costo

financiero es menor al reclutamiento externo, mantiene y conserva la cultura de la empresa.

2.7 Andragogía

La andragogía es la ciencia que pretende asegurar el aprendizaje del hombre adulto, esto es parte fundamental en ésta investigación porque se plantean vías o rutas dentro de un plan de carrera para el desarrollo y autodesarrollo del personal, Brandt (1998) determina que la andragogía se encarga de la educación entre adultos, el aprendizaje se realiza por medio de autoeducación que es el proceso mediante “el ser humano consciente de sus posibilidades de realización, libremente selecciona, exige, asume el compromiso, con responsabilidad, lealtad y, sinceridad, de su propia formación y realización personal” (p. 48).

Dirube (2004), nombra a Kolb (1984), en su libro un modelo de gestión por competencias donde explica la teoría del aprendizaje, la misma que se basa de la primicia pensar luego actuar, sin embargo los ejecutivos actúan y luego piensan, esto lo determinó tras organizar una serie de cursos en los participan adultos como directivos y profesores universitarios para solucionar problemas, llegó a determinar que existen cuatro tipos establecidos por Kolb (1984), en los que explica varias fases.

Tabla 2.1 Círculo de aprendizaje de según Kolb

Observación reflexiva	Conceptualización abstracta	Experimentación activa	Experiencia concreta
La observación reflexiva es la acción que realizan las personas que aprenden viendo y escuchando.	La conceptualización abstracta es el aprendizaje que se da a través del pensamiento, racionalización y entendimiento.	En lograr un aprendizaje actuando, ejecutando actividades, se aprende a través de la experiencia.	El aprendizaje se obtiene a través de sentir, tras realizar la presencia de una experiencia específica que deje una enseñanza.

Fuente: investigación

Elaborado por: Grace Alexandra Núñez Merchán

Para lograr un aprendizaje efectivo se debe conocer estos diferentes medios por los cuales las personas se focalizan para asegurar dicho aprendizaje y se puede llegar a estimularlos a través de las diferentes actividades que se proponen.

Otra forma técnica para desarrollar al personal a través del aprendizaje es de acuerdo a lo que menciona la taxonomía de Bloom (1971), en la que plantea tres dimensiones: cognitivo, afectivo y psicomotor. El ámbito afectivo hace referencia a la habilidad para percibir sentimientos de otro ser, los niveles dentro de éste ámbito son inferiores pero sin esto no puede darse un aprendizaje eficaz; el ámbito psicomotor es la habilidad de manipular las herramientas o instrumentos y por último el ámbito cognitivo es la habilidad de pensar sobre los objetos que se pretende estudiar, está comprendido por niveles: conocimiento, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación. Éste último es la clave para el desarrollo de competencias del personal adulto.

2.8 La evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es la acción de evaluar la conducta y el trabajo asignado al personal de una empresa, según Chiavenato (1999), define que “la

evaluación de desempeño un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”. (p. 357).

Gómez (2005) explica que la evaluación de desempeño implica la identificación, medida y gestión del rendimiento del personal en la organización, la identificación del área de evaluación, la medición es determinar el estándar de cumplimiento, determinar en qué punto es bueno y en cual no lo es, la gestión es la ejecución de la evaluación. Existen varios métodos de evaluación, una de ellas es la de 90 grados que se caracteriza por ser una evaluación que la realiza el jefe al colaborador. Este tipo de evaluación, se puede aplicar en empresas con poca cultura o experiencia en evaluación.

Sánchez y Bustamante (2008), señalan que las organizaciones, deben el conocer el desempeño del personal, para identificar a aquellos que agregan valor y cuáles no, así determinar la efectividad de los mismo, para ello intervienen varios métodos y técnicas, las evaluaciones de desempeño están enfocadas en el desempeño ya sea actitud, cumplimiento, habilidad del personal en el pasado, sin embargo también se realizan evaluaciones en las que se plantean y establecen objetivos al personal, ésta es la evaluación de desempeño participativa por objetivos, en la que se mide a través del alcance del estándar establecido, ésta brinda una gran ventaja al personal que se desea desarrollar, puesto a que se establecen objetivos medibles y consensuales, se puede observar el compromiso con las actividades, se puede monitorear el avance es decir seguimiento, y retroalimentar sobre los resultados.

Toda evaluación debe ser válida, confiable y viable, y para obtener resultados validos se realizan cálculos cuantitativos a través de planes piloto, de esta manera se

mide lo que se busca medir de manera objetiva, para obtener validez de una herramienta también se puede realizar análisis de la misma por expertos.

2.8.1. Beneficios de la evaluación del desempeño

Evaluar periódicamente el desempeño es beneficioso para las instituciones, debido a que en base a los resultados del personal, se puede fomentar el desarrollo personal y profesional de los mismos, realizar cambios innovadores como planes de mejora permanente de las competencias del personal como expandir las metas a las que la institución desea llegar. Evaluando el desempeño se puede aprovechar los recursos en cuanto a establecer planes de capacitación carrera y sucesión, de esta manera los colaboradores tienen una guía clara sobre su desempeño, las oportunidades de mejora y los caminos de desarrollo que existen, se puede tomar decisiones objetivas sobre remuneración y promoción.

2.8.2. Validez y confiabilidad

Según varios autores, Hernández, Fernández y Baptista (2006), determinan que la confiabilidad de un instrumento es el grado en que una herramienta llega a ser válida, debido a que a través de varias aplicaciones se pueda obtener la misma calidad en los resultados que se obtiene.

En psicometría, el Alfa de Cronbach es considerado como un coeficiente el cual sirve para calcular el índice de fiabilidad de una escala de medida, para evaluar el desempeño del personal de ASSA es necesario identificar el índice de fiabilidad de la herramienta que se pretende utilizar para contar con resultados precisos y válidos, el Alfa de

Cronbach debe su nombre al su creador Cronbach en el año 1951. Existen factores que pueden interferir en el rango de confiabilidad, según Díaz, Baterano y Cobo (2003), éstos son factores son concernientes al sujeto o evaluador y al instrumento de evaluación, que pueden causar errores en la obtención de resultados

2.9.3 Errores comunes en la evaluación de desempeño

En las evaluaciones al personal existen varios errores comunes, de los cuales se puede destacar la falta de capacitación previa del evaluador y del personal evaluado, en cuanto a los objetivos del proceso, al uso de la herramienta, en varias ocasiones la metodología de la evaluación es poco clara y confusa, las opciones de respuesta puede llevarse a criterios de subjetividad.

2.9.4 Errores del evaluador

En personal elegido para evaluar puede presentar varios defectos en el momento de evaluar, éstos otorgan calificaciones poco objetivas, califican de acuerdo a su postura no al cumplimiento de objetivos, los principales son:

- Efecto halo, Thorndike (1920), determina tras varias investigaciones empíricas que ésta es una desviación cognitiva sobre el fenómeno de evaluación, es una tendencia del evaluador hacia lo positivo o negativo, es un error de valoración psicológica, es decir que se tiende a calificar de acuerdo al agrado, sin basarse en los puntos de evaluación de forma objetiva.
- La tendencia central, surge cuando el evaluador otorga calificaciones en niveles intermedios por evitar conflictos.

- La parcialidad, contrariamente a la definición de la tendencia central, surge cuando el evaluador busca beneficiar a algunos trabajadores, da ventaja, es decir tiene preferencias.
- La benevolencia se presenta cuando el evaluador otorga calificaciones altas por agradar, al contrario que el;
- Rigor se presenta cuando califica bajo e injustamente, dentro de éste se pueden considerar los;
- Prejuicios sobre el ocupante del cargo evaluado, puede ser por razones étnicas, lugar de procedencia, apariencia, tatuajes, religiosos, etc. Y la;
- Proximidad, el evaluador otorga una calificación basándose en sucesos recientes.

Debido a estos errores en la evaluación al personal se recomienda utilizar un formato claro de evaluación, entrenar a los evaluadores, ser claro en la comunicación y conocer el objetivo de la evaluación.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Metodología de investigación

El presente proyecto de investigación es descriptivo debido a que se desea conocer y describir la realidad actual de la empresa ASSA Automotores de la Sierra S.A., es no experimental, puesto que estudia lo ya existente y se observa la naturalidad en el ambiente en un momento único por lo cual se considera un diseño transeccional, el cual se concreta con el diseño de un plan de carrera.

3.1.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información

3.1.2.1. Entrevista

Valoración de Competencias estratégicas en la institución comercial ASSA Automotores de la Sierra S.A.

Se elaboró una entrevista estructurada para asignar niveles de las competencias estratégicas al personal, la entrevista se realizó con los jefes los cuales otorgaron un nivel de competencias específico para el ocupante de cada cargo a su mando. Está estructurada a base de las competencias estratégicas y los niveles preestablecidos, la cual

fue validada por el Gerente de Talento Humano y un profesional de psicología organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

3.1.2.2. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño está elaborada en base a las competencias estratégicas, se encuentra dividida por niveles, se evalúa de acuerdo al nivel requerido por el cargo que se pretende evaluar, ya que esto permite conducir de mejor manera a los evaluadores.

Es una evaluación de 90 grados, los jefes evalúan a los subordinados, de acuerdo al cumplimiento de sus funciones establecidas en el descriptivo de funciones, se realiza a través de una entrevista a los jefes de área, en la cual se busca encontrar respuestas objetivas y claras, reduciendo el rango de error que podría existir por el evaluador, esta herramienta ha sido aprobada y valorada por la gerencia de talento humano de la institución comercial ASSA Automotores de la Sierra S.A. y valorada por profesionales docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

- Validez

Se realizó la validez de la herramienta, a través de la revisión y análisis por parte de un profesor de la carrera de psicología organizacional y el gerente del área de talento humano (Anexo 5) cuya validez se certifica el (Anexo 4)

- Confiabilidad

La confiabilidad está determinada a través del cálculo del índice de consistencia interna, alfa de Cronbach, el cuál considera en una escala de 0.8 a 1.0 un coeficiente aceptable.

En la siguiente tabla 3.1 se presenta el nivel de la fiabilidad obtenida a través del cálculo del coeficiente por el alfa de Cronbach, considerada dentro del coeficiente aceptable, se realizó con una muestra estratificada de 15 personas.

Tabla 3.1 Nivel de fiabilidad de alfa Cronbach

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,893	4

Fuente: investigación.

Elaborado por: Grace Alexandra Núñez Merchán

3.1.2. 3 Población y muestra

Para la determinación de la población y la muestra cabe aclarar que ASSA Automotores de la Sierra S.A. comprende de una matriz y varias concesionarias, por lo cual para este trabajo se procedió a trabajar solamente con la Matriz ubicada en la Av. Atahualpa y Rio Guayllabamba, la misma que cuenta con 111 empleados tomando este valor como población y la muestra con es de 48 personas evaluadas de los cuales 15 son evaluadores, todos son dependientes a la empresa y pertenecen a las áreas de talento

humano, venta de accesorios, bodega, de taller mecánico, latonería y pintura, administrativos, ventas, crédito, cobranza, contabilidad y negocios estudiadas para la creación de la estructura del plan de carrera y de los cuales treinta y cuatro son hombres y catorce son mujeres.

3.1.4 Procedimiento metodológico.

El procedimiento a seguir para lograr el cumplimiento de los objetivos se lo realizó a través de varias fases:

Fase 1.- Se realizó el trabajo documental por medio de libros, estudios, investigaciones previas y revistas acerca de información correspondiente a plan de carrera.

Fase 2.- Recolección de información de aspectos actuales de la empresa comercial ASSA, tales como competencias estratégicas, cargos vigentes, documentación que se maneja (manuales, descriptivos, políticas, estrategias).

Fase 3.- Elección de herramienta para establecer niveles de competencias en los cargos.

Fase 4.- Validación de la herramienta a utilizar por parte de personal profesional de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador Sede Ambato y ASSA Automotores de la Sierra S.A.

Fase 5.- Entrevista con el personal de ASSA Automotores de la Sierra S.A. para establecer el nivel de competencias requerido para cada cargo y el nivel en el que se encuentra el personal ocupante de los cargos.

Fase 6.- Determinación de los requisitos de cada puesto para estructurar las políticas de reclutamiento interno y formación profesional, y creación de la estructura del plan de carrera.

Fase 7.- Diseño de la estructura de plan de carrera de la institución comercial el cual está elaborado en base a los cargos que tienen conexión funcional, la información obtenida en las fases anteriores, nivel de competencias, tiempo de experiencia y preparación académica.

Fase 8.- Valoración el plan de carrera a través de cuestionario dirigido al Gerente del área de talento humano.

Fase 9.- Evaluación de desempeño del personal de varias áreas de la empresa ASSA, con el fin de conocer la alineación que se tiene en la actualidad de los cargos con relación al nivel de competencias organizacionales de cada cargo.

Fase 10.- Conclusiones del proceso realizado y explicación del cumplimiento de los objetivos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Niveles de competencias estratégicas de cargos.

Se determinó los niveles de competencias estratégicas de cada cargo a través de una herramienta, es una entrevista basada en las competencias organizacionales, estructurada por la descripción de actividades, habilidades y destrezas divididas en cuatro niveles de complejidad requeridas para cada cargo, la herramienta utilizada está compuesta por el nivel en un rango de uno a cuatro (1-4).

La entrevista ha sido realizada con los jefes de área para otorgar un nivel de acuerdo a lo que requiere cada cargo.

4.2 Definición de requisitos para participar en el plan de carrera

La definición de requisitos, competencias, conocimientos y experiencia se realizó de la siguiente manera:

Competencias, en la siguiente matriz encuentran las competencias organizacionales divididas por niveles preestablecidos por General Motors (Anexo1).

Conocimientos, el nivel de conocimientos fueron tomados del descriptivo de funciones de cada cargo.

Experiencia, el tiempo de experiencia se determinó de acuerdo a cinco niveles jerárquicos, y se determinaron los años que debe tener de permanencia en la empresa para poder acceder al plan de carrera.

Como se puede observar en la Tabla 4.1 se expresan los niveles de experiencia requerida por cargos en el que se determina el tiempo de experticia que requiere la persona para poder ascender ejerciendo ese cargo dentro de la empresa.

Tabla 4. 1 Niveles de experiencia requerida por cargos.

NIVELES	CARGOS	TIEMPO MÍNIMO DE PERMANENCIA
NIVEL 1	Mecánicos, gestores de matriculación, auxiliar de bodega	1 año.
NIVEL 2	Analistas, Supervisores, Asistentes, asistentes contables, cajera, gestores de cobranza, asistentes de crédito, asesores comerciales, asesores de servicio, asistente de ventas, bodeguero, vendedores externos.	3 años.
NIVEL 3	Jefes, contadora,	5 años.
NIVEL 4	Gerencias de Área	7 años.
NIVEL 5	Gerencia General	10 años.

Fuente: investigación.

Elaborado por: Grace Alexandra Núñez Merchán

4.3 Estructura del plan de carrera

En la tabla 4.2 se detalla la abreviatura utilizada para definir las competencias que requieren desarrollarse en cada cargo.

Tabla 4.2 Abreviatura.

ABREVIATURA	
CT:	CALIDAD DE TRABAJO
OC:	ORIENTACIÓN AL CLIENTE
OR:	ORIENTACIÓN A RESULTADOS
DP:	DESARROLLO DE PERSONAS

Fuente: investigación

Elaborado por: Grace Alexandra Núñez Merchán

En la siguiente tabla se presenta la ruta de carrera del área de talento humano, de analista de desarrollo a gerente, ésta tabla indica la preparación académica, niveles de competencias, tiempo de experiencia en cada cargo, contrasta lo que se requiere para avanzar en el plan de carrera.

Tabla 4.3 Estructura y requisitos del plan de carrera en área de talento humano.

Cargos	Preparación académica y niveles de competencias		Experiencia, Tiempo de permanencia de la Institución
Analista Desarrollo Th	Preparación Académica	Psicología Organizacional o Administración de Recursos Humanos	3 años
	Nivel de competencias		
	CT	3	
	OC	4	
	OR	2	
	DP	3	
Gerente Th	Preparación Académica	Psicología Industrial, Ingeniero en Administración de empresas de servicios y recursos humanos, Ingeniero Comercial o afines	5 años
	Nivel de competencias		
	CT	4	
	OC	4	
	OR	4	
	DP	4	

Fuente: investigación

Elaborado por: Grace Alexandra Núñez Merchán

La tabla 4.4 presenta la ruta de carrera del área de ventas y posventa, en la que participan vendedor externo, jefe comercial posventa y gerente posventa, indica la preparación académica, niveles de competencias, tiempo de experiencia en cada cargo, de tal manera se contrasta lo que se requiere para avanzar en el plan de carrera.

Tabla 4.4 Estructura y requisitos del plan de carrera en área de ventas posventa.

Cargos	Preparación académica y niveles de competencias		Experiencia, Tiempo de permanencia de la Institución
Vendedor Externo	Preparación Académica	Ingeniería automotriz, Ingeniería comercial, marketing o afines	3 años
	Nivel de competencias		
	CT	2	
	OC	3	
	OR	2	
DP	1		
Jefe Comercial Postventa	Preparación Académica.	Profesional graduado en Administración de Empresas o Ingeniería Mecánica Automotriz.	5 años
	Nivel de competencias		
	CT	3	
	OC	3	
	OR	3	
DP	2		
Gerente Posventa	Preparación Académica	Profesional graduado en Administración de Empresas o Ingeniería Mecánica Automotriz, Título de cuarto nivel	7 años
	Nivel de competencias		
	CT	3	
	OC	3	
	OR	3	
	DP	3	

Fuente: investigación

Elaborado por: Grace Alexandra Núñez Merchán

La tabla 4.5 presenta la ruta de carrera de bodega, participan los cargos: auxiliar de bodega, bodeguero y jefe de bodega livianos, indica la preparación académica, niveles de competencias, tiempo de experiencia en cada cargo, de tal manera se contrasta lo que se requiere para avanzar en el plan de carrera.

Tabla 4.5 Estructura y requisitos del plan de carrera en bodega.

Cargos	Preparación académica y niveles de competencias		Experiencia, Tiempo de permanencia de la Institución
Auxiliar De Bodega	Preparación Académica	Tecnólogo en Mecánica	1 año
	Nivel de competencias		
	CT	1	
	OC	1	
	OR	1	
	DP	1	
Bodeguero	Preparación Académica	Tecnólogo en Mecánica Automotriz, Electromecánico	3 años
	Nivel de competencias		
	CT	2	
	OC	2	
	OR	1	
	DP	1	
Jefe De Bodega Livianos	Preparación Académica	Tecnólogo/Ingeniería Mecánica Automotriz	5 años
	Nivel de competencias		
	CT	4	
	OC	3	
	OR	3	
	DP	2	

Fuente: investigación
Elaborado por: Grace Alexandra Núñez Merchán

La tabla 4.6 presenta la estructura de carrera para el área de documentación, en la que participan: gestor de matriculación vehicular, asistente de ventas y gerente de ventas, indica la preparación académica, niveles de competencias, tiempo de experiencia en cada cargo, de tal manera se contrasta lo que se requiere para avanzar en el plan de carrera.

Tabla 4.6 Estructura y requisitos del plan de carrera en documentación.

Cargos	Preparación académica y niveles de competencias		Experiencia, Tiempo de permanencia de la Institución
Gestor De Matriculación Vehicular	Preparación Académica	Bachiller	1 año
	Nivel de competencias		
	CT	1	
	OC	1	
	OR	1	
	DP	1	
Asistente de Ventas	Preparación Académica	Contabilidad y Auditoría	3 años
	Nivel de competencias		
	CT	2	
	OC	2	
	OR	2	
	DP	2	
Gerente de Ventas	Preparación Académica	Ing. Comercial o carreras afines	5 años
	Nivel de competencias		
	CT	3	
	OC	3	
	OR	3	
	DP	3	

Fuente: investigación

Elaborado por: Grace Alexandra Núñez Merchán

La tabla 4.7 presenta la estructura de carrera en el taller mecánico, en la que participan: técnico asesor, actualmente se ha unido el cargo de técnico mecánico al de técnico asesor, el personal se capacita actualmente para desarrollar las competencias requeridas, otros cargos que participan son jefe de taller y gerente de servicios, la tabla indica la preparación académica, niveles de competencias, tiempo de experiencia en cada cargo, de tal manera se contrasta lo que se requiere para avanzar en el plan de carrera.

Tabla 4.7 Estructura y requisitos del plan de carrera en taller mecánico.

Cargos	Preparación académica y niveles de competencias		Experiencia, Tiempo de permanencia de la Institución
Técnicos Mecánicos	Preparación Académica	Bachiller Técnico Automotriz - Electromecánico	
	Nivel de competencias		
	CT	2	
	OC	3	
	OR	2	
	DP	1	
Técnico Asesor	Preparación Académica	Bachiller o Técnico Automotriz - Electromecánico	3 años
	Nivel de competencias		
	CT	2	
	OC	3	
	OR	2	
	DP	2	
Jefe De Taller	Preparación Académica	Ingeniero en Mecánica Automotriz	5 años
	Nivel de competencias		
	CT	3	
	OC	3	
	OR	3	
	DP	3	
Gerente De Servicios	Preparación Académica	Ing. Mecánico Automotriz	7 años
	Nivel de competencias		
	CT	4	
	OC	4	
	OR	4	
	DP	4	

Fuente: investigación

Elaborado por: Grace Alexandra Núñez Merchán

La tabla 4.8 presenta la estructura de carrera para el taller de latonería y pintura, en la que participan: mecánico, asesor de servicio, jefe de taller, y gerente de servicios, indica la preparación académica, niveles de competencias, tiempo de experiencia en cada cargo, de tal manera se contrasta lo que se requiere para avanzar en el plan de carrera.

Tabla 4.8 Estructura y requisitos del plan de carrera taller de latonería y pintura.

Cargos	Preparación académica y niveles de competencias		Experiencia, Tiempo de permanencia de la Institución
Mecánico	Preparación Académica	Bachiller Técnico Automotriz - Electromecánico	1 año
	Nivel de competencias		
	CT	2	
	OC	3	
	OR	1	
	DP	1	
Asesor De Servicio	Preparación Académica	Tecnólogo Mecánico Automotriz o Industrial	3 años
	Nivel de competencias		
	CT	3	
	OC	4	
	OR	2	
	DP	2	
Jefe De Taller De Latonería Y Pintura	Preparación Académica	Ingeniero en Mecánica Automotriz	5 años
	Nivel de competencias		
	CT	3	
	OC	3	
	OR	3	
	DP	3	
Gerente De Servicios	Preparación Académica	Ing. Mecánico Automotriz	7 años
	Nivel de competencias		
	CT	4	
	OC	4	
	OR	4	
	DP	4	

Fuente: investigación

Elaborado por: Grace Alexandra Núñez Merchán

La tabla 4.9 presenta la estructura de carrera para el área de ventas, en la que participan: asesor comercial, una imagen que se pretende crear “líder de equipo” y gerente de ventas livianos matriz, indica la preparación académica, niveles de competencias, tiempo de experiencia en cada cargo, de tal manera se contrasta lo que se requiere para avanzar en el plan de carrera.

Tabla 4.9 Estructura y requisitos del plan de carrera en ventas.

Cargos	Preparación académica y niveles de competencias		Experiencia, Tiempo de permanencia de la Institución
Asesor Comercial	Preparación Académica	Ingeniería Comercial, Marketing/Publicidad/Ventas / Relaciones Públicas.	3 años
	Nivel de competencias		
	CT	2	
	OC	3	
	OR	2	
Líder De Equipo Comercial	Preparación Académica	Ingeniería Comercial, Marketing/Publicidad/Ventas / Relaciones Públicas.	5 años
	Nivel de competencias		
	CT	3	
	OC	3	
	OR	2	
Gerente De Livianos Matriz	Preparación Académica	Ingeniería en administración de empresas, Ingeniería comercial o afines	7 años
	Nivel de competencias		
	CT	3	
	OC	3	
	OR	3	
	DP	3	

Fuente: investigación

Elaborado por: Grace Alexandra Núñez Merchán

La tabla 4.10 presenta la estructura de carrera para el área de crédito, en la que participan: asistentes de crédito y jefe de crédito, indica la preparación académica, niveles de competencias, tiempo de experiencia en cada cargo, de tal manera se contrasta lo que se requiere para avanzar en el plan de carrera.

Tabla 4.10 Estructura y requisitos del plan de carrera en crédito.

Cargos	Preparación académica y niveles de competencias		Experiencia, Tiempo de permanencia de la Institución
	Preparación Académica	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría o carreras a fines	
Asistente De Crédito y negocios cobranza	Preparación Académica	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría o carreras a fines	3 años
	Nivel de competencias		
	CT	2	
	OC	2	
	OR	1	
Asistente De Crédito y negocios contabilidad	Preparación Académica	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA	3 años
	Nivel de competencias		
	CT	2	
	OC	2	
	OR	1	
Asistente De Crédito y negocios factoring	Preparación Académica	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría	3 años
	Nivel de competencias		
	CT	2	
	OC	2	
	OR	1	
Asistente De Crédito y negocios seguros	Preparación Académica	Educación Superior Ingeniería en Contabilidad y Auditoría	3 años
	Nivel de competencias		
	CT	2	
	OC	2	
	OR	1	
Jefe De Crédito	Preparación Académica	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría o carreras a fines	5 años
	Nivel de competencias		
	CT	3	
	OC	3	
	OR	3	
	DP	3	

Fuente: investigación

Elaborado por: Grace Alexandra Núñez Merchán

La tabla 4.11 presenta la estructura de carrera para el área de cobranza, en la que participan: gestor de cobranza, jefe de cobranza y gerente de operaciones, indica la preparación académica, niveles de competencias, tiempo de experiencia en cada cargo, de tal manera se contrasta lo que se requiere para avanzar en el plan de carrera.

Tabla 4.11 Estructura y requisitos del plan de carrera en cobranza.

Cargos	Preparación académica y niveles de competencias		Experiencia, Tiempo de permanencia de la Institución
Gestor De Cobranza	Preparación Académica	INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA O AFINES	3 años
	Nivel de competencias		
	CT	2	
	OC	2	
	OR	1	
Jefe De Cobranza (crédito y cartera)	Preparación Académica	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría o carreras a fines	5 años
	Nivel de competencias		
	CT	3	
	OC	3	
	OR	3	
Gerente De Operaciones	Preparación Académica	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría o carreras a fines	7 años
	Nivel de competencias		
	CT	4	
	OC	4	
	OR	4	
DP	4		

Fuente: investigación

Elaborado por: Grace Alexandra Núñez Merchán

La tabla 4.12 presenta la estructura de carrera para el área de contabilidad, en la que participan: cajera, asistentes contables y contadora, indica la preparación académica, niveles de competencias, tiempo de experiencia en cada cargo, de tal manera se contrasta lo que se requiere para avanzar en el plan de carrera.

Tabla 4.12 Estructura y requisitos del plan de carrera en contabilidad.

Cargos	Preparación académica y niveles de competencias		Experiencia, Tiempo de permanencia de la Institución
Cajera Matriz	Preparación Académica	Ing. Comercial o afines	3 años
	Nivel de competencias		
	CT	2	
	OC	2	
	OR	1	
Asistente Contable Bancos	Preparación Académica	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría y carreras a fines	3 años
	Nivel de competencias		
	CT	2	
	OC	2	
	OR	1	
Asistente Contable Proveeduría	Preparación Académica	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría y carreras a fines	3 años
	Nivel de competencias		
	CT	2	
	OC	2	
	OR	1	
Asistente Transferencias	Preparación Académica	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría y carreras a fines	3 años
	Nivel de competencias		
	CT	2	
	OC	2	
	OR	1	
Contadora	Preparación Académica	Contabilidad y Auditoría	5 años
	Nivel de competencias		
	CT	3	
	OC	3	
	OR	3	
	DP	3	

Fuente: investigación

Elaborado por: Grace Alexandra Núñez Merchán

La tabla 4.13 presenta la estructura de carrera para el área de negocios, en la que participan: asistente de negocios, jefe de negocios y gerente de negocios, indica la preparación académica, niveles de competencias, tiempo de experiencia en cada cargo, de tal manera se contrasta lo que se requiere para avanzar en el plan de carrera.

Tabla 4.13 Estructura y requisitos del plan de carrera en negocios.

Cargos	Preparación académica y niveles de competencias		Experiencia, Tiempo de permanencia de la Institución
Asistente De Negocios	Preparación Académica	Banca y Finanzas y/o carreras a fines	Nivel 2, 3 años
	Nivel de competencias		
	CT	2	
	OC	2	
	OR	1	
	DP	1	
Jefe De Negocios	Preparación Académica	Administrador de empresas o afines	Nivel 3, 5 años
	Nivel de competencias		
	CT	3	
	OC	3	
	OR	3	
	DP	3	
Gerente de Negocios	Preparación Académica	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría o carreras a fines	Nivel 4, 7 años
	Nivel de competencias		
	CT	3	
	OC	3	
	OR	3	
	DP	4	

Fuente: investigación

Elaborado por: Grace Alexandra Núñez Merchán

4.4 Prácticas de reclutamiento interno

4.4.1 Objetivo

- Mantener una estructura organizacional acorde a la planificación estratégica de la Empresa y su Filosofía organizacional.
- Garantizar la selección del personal idóneo mediante el proceso de desarrollo y formación, garantizando el ajuste efectivo entre el candidato / colaborador y el perfil del puesto requerido.

4.4.2 Alcance

Se aplica al personal de los cargos con conexión funcional que mantengan relación de dependencia con la empresa.

4.4.3 Políticas

- El departamento de Talento Humano, es responsable de velar por el cumplimiento de los procedimientos, normas y políticas para todos los procesos de vinculación del personal. Los responsables de Talento Humano, canalizarán todos los procesos de reclutamiento y selección de personal, alineados al procedimiento establecido por el Corporativo.
- Toda selección de personal debe ser canalizada a través de la Unidades de Talento Humano exclusivamente y autorizada por la Gerencia General.
- Intervendrán en los procesos selectivos, quienes cumplan con los requisitos y competencias exigidos para el puesto vacante, se priorizará la realización de concursos internos que fortalezcan la implementación del sistema de carrera,

para lo cual se incluirá en los procesos a los empleados que manifestando su deseo de participación, cuenten con un año de permanencia en la empresa y cumplan con el perfil de carrera.

- Se cumplirá con el siguiente proceso para participar en el reclutamiento interno o planes de carrera:
 - Entrevista de clasificación
 - Referencias de compañeros de trabajo.
 - Entrevista con el superior inmediato.

4.5 Formación profesional

4.5.1 Guía de desarrollo y autodesarrollo

En esta guía se pretende implementar el proceso de entrenamiento en el puesto del personal dependiente de la empresa, profundizar y documentar los conocimientos. El desarrollo de competencias se realiza en base a actividades, las cuales se ajustan a los diferentes cargos y áreas, se trabaja con la información y procesos pertinentes encontrados en los manuales de funciones.

4.5.2 Políticas de desarrollo

4.5.2.1 El personal que participe en el plan de carrera debe cumplir con los requisitos: cumplir con el nivel académico establecido para el cargo, cumplir con el nivel de competencias estratégicas que requiere el cargo superior, tener un buen resultado en la evaluación de desempeño, cumplir con el tiempo de experiencia requerido.

4.5.2.2 Todo avance en el procedimiento debe ser evaluado de manera teórica y práctica.

4.5.2.3 Se debe dar seguimiento periódicamente.

4.5.2.4 Todos los procedimientos de desarrollo y autodesarrollo se deben registrar, para dar constancia y validez de la ejecución del procedimiento.

4.5.2.5 Las evaluaciones del personal aspirante se realizará a través de la evaluación de desempeño participativa por objetivos, el tutor del aspirante establece objetivos y evalúa el desenvolvimiento, cumplimiento, tiempo, calidad y varios aspectos que considere pertinente.

4.5.3 Alcance

La presente guía de desarrollo y autodesarrollo pretende abarcar la participación del personal dependiente de la empresa ocupante de cada cargo mencionado dentro del diseño del plan de carrera, personal de nivel 1, 2, 3, 4 y 5 de acuerdo a la experiencia.

4.5.4 Objetivos

- Disminuir la rotación del personal de la empresa.
- Crear oportunidades de desarrollo para el personal.
- Contar con personal motivado e identificado con la empresa.

GUÍA DE DESARROLLO Y AUTODESARROLLO

El desarrollo de competencias se realiza de forma estructurada y estandarizada los procesos internos para ello se realiza para los cargos participantes de las áreas de la empresa ASSA Automotores de la Sierra S.A., el conocimiento está documentado en los manuales de funciones y descriptivos de cargos que son el material necesario como fuente de información para el desarrollo del personal.

En las siguientes tablas se presenta la guía de desarrollo y autodesarrollo para el personal que requiere alcanzar un nivel más alto en competencias.

En la siguiente tabla 4.14 se muestran las actividades a realizar para el desarrollo de la competencia de calidad de trabajo, es decir compartir con los demás el conocimiento profesional y experticia, demostrar constantemente interés en aprender, implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad, poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos, demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes, tener buena capacidad de discernimiento, compartir con los demás el conocimiento profesional y experticia, demostrar constantemente interés en aprender.

Tabla 4.14 Desarrollo de calidad de trabajo

Calidad de trabajo		
Nivel 1 al 2	Nivel 2 al 3	Nivel 3 al 4
El personal que aspira participar en el plan de desarrollo, para obtener el dominio de conocimiento de las funciones y actividades del cargo y procesos del área, debe realizar un estudio minucioso de procedimientos, funciones propias del cargo que se pretende cubrir, mediante el estudio y análisis del manual de funciones y descriptivo del cargo.	El aspirante debe fomentar el interés de aprendizaje del equipo de trabajo, mediante enseñanza teórica, análisis y práctica.	Para alcanzar la experticia, el aspirante debe fomentar el aprendizaje, enseñar los procedimientos que se llevan a cabo en el área a su mando, de manera teórica. El aprendizaje se fomenta mediante exposiciones de situaciones reales de procesos y funciones, las cuales son específicas del área, asigna posibles casos en los que los miembros del equipo aportan posibles soluciones.
El tutor da seguimiento y asegura el aprendizaje del aprendiz, se debe facilitar las experiencias, que son ver, escuchar, esto lo realiza el tutor mediante capacitación y entrenamiento en el puesto sobre las funciones y procedimientos del puesto al aprendiz otorgando horas de práctica.	Análisis de casos, se debe fomentar la participación en la solución de problemas, los análisis son informes que constan de: Causas, consecuencias, posibles soluciones. Se evalúan el procedimiento y los resultados.	El aspirante debe promover trabajo en equipo, mediante la enseñanza de procesos del área y la importancia de cada una de las funciones para el cumplimiento de objetivos grupales.
Tarea: realizar resumen del manual.	El aspirante será evaluado por el personal subordinado del cargo, en base a las funciones del cargo.	Realizar planificaciones y proyectos. Difundir las ideas y búsqueda de oportunidades de mejora del equipo.
Se debe determinar el tiempo de entrenamiento, evaluar de manera teórica y práctica, mediante evaluación de desempeño participativa por objetivos. Finalmente el tutor u ocupante del puesto dará la retroalimentación.		

Fuente: investigación

Autor: Grace Alexandra Núñez Merchán

En la siguiente tabla 4.15 se muestran las actividades a realizar para el desarrollo de la competencia de orientación al cliente en el personal participante, es el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas, implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de los clientes, tanto del cliente interno y externo.

Tabla 4.15 Desarrollo de orientación al cliente

Orientación al cliente- habilidad intelectual		
El desarrollo de esta competencia, orientación al cliente se realiza de forma autodidacta y práctica.		
NIVEL 1 AL 2	Nivel 2 al 3	Nivel 3 al 4
<p>Para que el aspirante alcance este nivel debe mantener contacto, con el cliente, dependiendo el área el cliente es interno o externo. Conocer el producto y servicios.</p> <p>Elaboración de base de datos de clientes y proveedores.</p> <p>Documentar los requerimientos de los clientes.</p> <p>Ofrecer soluciones, adecuando productos y servicios.</p>	<p>El aspirante debe iniciar búsquedas de información sobre necesidades de los clientes, prever problemas.</p> <p>Evaluar la satisfacción del cliente interno y externo.</p> <p>Retroalimentar resultados con clientes.</p> <p>Elaborar propuestas que garanticen la satisfacción de los clientes.</p>	<p>Establecer relaciones a largo plazo con clientes interno o externos.</p> <p>El aprendiz debe analizar causas y consecuencias de posibles problemas relacionadas a los clientes en cuanto a su satisfacción, para poder resolver posibles necesidades.</p> <p>Para esto se debe desarrollar habilidades de comunicación, solución de problemas y negociación. Por medio de talleres.</p>
<p>Capacitación, reentrenamiento en servicio al cliente y talleres de negociación.</p> <p>Se debe determinar el tiempo de entrenamiento, evaluar de manera teórica y práctica, mediante evaluación de desempeño participativa por objetivos. Finalmente el tutor u ocupante del puesto dará la retroalimentación.</p>		

Fuente: investigación

Elaborado por: Grace Alexandra Núñez Merchán

En la siguiente tabla 4.16 se muestran las actividades a realizar para el desarrollo de la competencia de orientación a resultados en el personal participante, se enfoca en fijar metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos los niveles de rendimiento.

Tabla 4.16 Desarrollo de orientación a resultados

Orientación a resultados		
Para el desarrollo de esta competencia se deben establecer estándares basados en la calidad, cantidad y dependiendo el cargo seguridad, el cumplimiento de estos tres factores debe ser reconocido durante el proceso de formación en el plan de carrera.		
Nivel 1 al 2	Nivel 2 al 3	Nivel 3 al 4
El tutor debe fijar objetivos al aspirante y al equipo de trabajo, en concordancia con el objetivo estratégico de la organización.(anexo misión, visión)	El aprendiz debe establecer sus propios objetivos, que sean rentables para el negocio. Los objetivos deben conectarse con el objetivo estratégico. Los objetivos que se establezcan son revisados y aprobados por el inmediato superior.	El aprendiz debe prever posibles problemas. Realizar planes de acción para posibles situaciones. Realizar simulacros, creación de situaciones conflictivas. Auditar periódicamente procesos
El tutor debe incentivar un mejor desempeño del aspirante. Determinar estándares de cumplimiento. Programación de actividades para el equipo de trabajo. Establecer mecanismos de compensación. Realización de cambios e innovación.	El aprendiz debe mostrar ser innovador. Mejorar procesos. Estructurar, formalizar procesos. Creación de registros y formatos. Optimizar recursos.	Preocupación por resultados globales. Contribuir en otras áreas, alineamiento con los objetivos de la empresa.
Se debe determinar el tiempo de entrenamiento, evaluar de manera teórica y práctica, mediante evaluación de desempeño participativa por objetivos. Finalmente el tutor u ocupante del puesto dará la retroalimentación.		

Fuente: investigación

Elaborado por: Grace Alexandra Núñez Merchán

En la siguiente tabla 4.17 se muestran las actividades a realizar para el desarrollo de la competencia que involucra el desarrollo de personas, implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, personal y de los demás, definiendo e implementando acciones de desarrollo dentro de la organizacional, a partir de un apropiado análisis previo de la evaluación del desempeño actual y potencial, de sus necesidades y de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

Tabla 4.17 Desarrollo de personas

Desarrollo de personas		
Nivel 1 al 2	Nivel 2 al 3	Nivel 3 al 4
El aspirante debe tener conocimientos sobre la utilización, elaboración de herramientas y técnicas de evaluación.	El aspirante debe facilitar el aprendizaje y desarrollo de competencias Realizar reuniones periódicas con el equipo de trabajo.	Identificación de brechas de desarrollo. Evaluaciones periódicas al equipo de trabajo. Dar retroalimentación de condiciones presentes.
Manejo de herramientas generadas por General Motors OBB, ubicadas en el sistema Buxis por medio del Portal Dinámico Grupo MEPAC	Resolución de conflictos de área de manera grupal. Presentación de problemas del área, fomentar y dar apertura al equipo de trabajo de proponer posibles soluciones. Presentación de avances de procesos. Delegar actividades del área a diferentes miembros del equipo.	Establecer planes de desarrollo para mejora y cerrar brechas. Desarrollo de proyectos o actividades crecimiento de personas como equipo de trabajo. Búsqueda de oportunidades de mejora.
Desarrollo de habilidades de comunicación, el objetivo es lograr que el participante domine una comunicación pragmática para incentivar al personal a desarrollarse y aceptar sus deficiencias para mejorar.	El aprendiz debe garantizar y asegurar el conocimiento y comprensión de lo enseñado. Evaluaciones de conocimiento, formato en base de temas tratados.	Obtener diagnóstico de varios temas de su equipo de trabajo. Estructurar proyectos de mejora. Presentación y delegación de tareas al equipo de trabajo. Dar seguimiento de tareas asignadas equipo de trabajo.
Lecturas: Como ganar amigos e influir sobre las personas. Dale Carnegie. Coaching, John Withmore Liderazgo, Daniel Goleman Se debe determinar el tiempo de entrenamiento, evaluar de manera teórica y práctica, mediante evaluación de desempeño participativa por objetivos. Finalmente el tutor u ocupante del puesto dará la retroalimentación.		

Fuente: investigación

Elaborado por: Grace Alexandra Núñez Merchán

4.6 Valoración del diseño de plan de carrera en la empresa comercial ASSA

Automotores de la Sierra S.A.

La valoración del diseño del plan de carrera se realizó mediante una encuesta (Anexo 4) primeramente se mostró la propuesta, formada por la estructura de plan de carrera en la que intervienen los cargos con conexión funcional, los requisitos de cada cargo, los cuales son conocimientos, experiencia y competencias; las prácticas de reclutamiento interno y desarrollo profesional del personal, la información compartida a talento humano se considera válida y adecuada, puesto a que el Gerente del área está de acuerdo en su totalidad, expuestos los ítems presentados, los cuales son: el plan de carrera se apega a la realidad de la empresa, resuelve la problemática, cubre con lo que la empresa necesita, es aplicable, se implementarían las prácticas de reclutamiento interno propuestas y la guía de desarrollo y autodesarrollo de competencias del personal de acuerdo a los requerimientos establecidos para la participación del plan de carrera.

4.7 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño se realizó en base a las competencias: calidad de trabajo, orientación al cliente, orientación a resultados y trabajo en equipo, puesto que son competencias estratégicas de la organización, con esto se busca conocer el nivel actual de desempeño y la alineación de todos los cargos con el objetivo estratégico de la empresa: Ser la mayor empresa automotriz, líder en ventas, utilidad, innovación tecnológica, capacitación, y bienestar de su gente; con servicio al cliente de calidad operativa óptima, incrementando el calor de las marcas ASSA-GM.

Criterios de evaluación

La entrevista se realizó con los jefes directos de cada cargo, en el que se determinó el cumplimiento e incumplimiento del nivel correspondiente de las competencias en sus respectivos niveles, cada nivel sobre el 100% en el área de la empresa correspondiente. La siguiente tabla 4.18 muestra la escala de interpretación de resultados de la evaluación de desempeño, se muestra a manera de semáforo con verde en un nivel alto, amarillo nivel medio alto, el cual necesita mejorar, anaranjado medio y en rojo nivel bajo.

Tabla 4.18 Interpretación de resultados

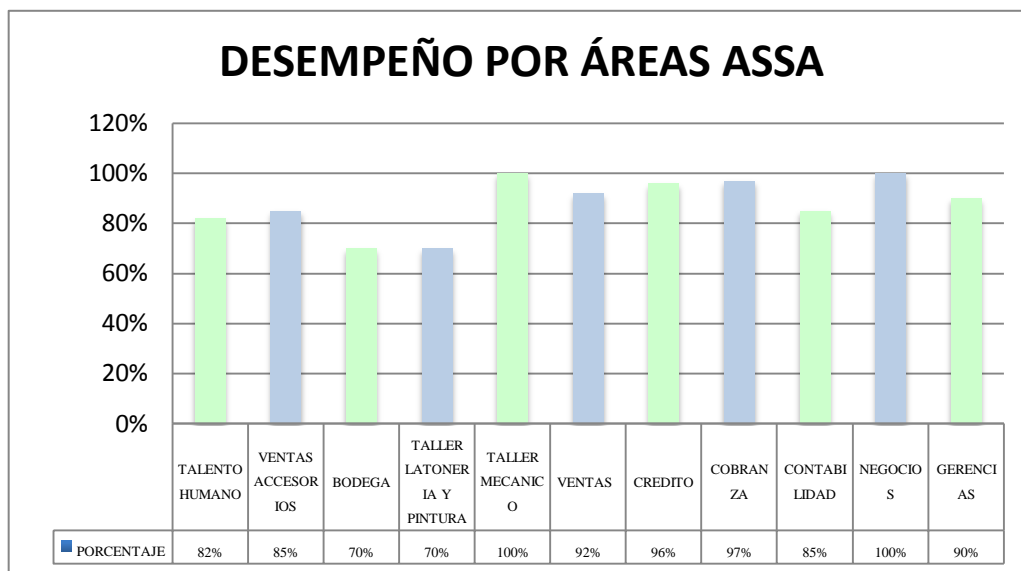
Nivel de cumplimiento	Interpretación
90- 100%	Alto
70-80%	Medio Alto
50-69%	Medio
0-49%	Bajo

Fuente: investigación

Elaborado por: Grace Alexandra Núñez Merchán

En la siguiente tabla se revela el resultado de la evaluación de desempeño de 90 grados, realizada a través de una entrevista con los jefes a los colaboradores de cada área sobre el cumplimiento de las competencias organizacionales de acuerdo al nivel requerido para el cargo.

Gráfico 4.1 Desempeño por áreas ASSA



Fuente: investigación

Elaborado por: Grace Alexandra Núñez Merchán

Se puede observar que en el gráfico las áreas que muestran un desempeño óptimo los cuales son el taller mecánico y negocios con el 100%, seguido por el área de cobranza con 97%. Crédito 96%, ventas 92%, gerencias en 90%, contabilidad y venta de accesorios 85%, talento humano con el 82 %, taller de latonería y pintura y bodega 70%; estos resultados con sobre el 100% que requiere el área.

Este gráfico ayuda a determinar el área en el cual se puede ejecutar a manera de plan piloto el diseño de plan de carrera.

En la siguiente tabla 4.19, se presenta la evaluación de desempeño del personal, el área, el cargo del personal evaluador, el cargo evaluado, el número de persona evaluada, las competencias organizacionales, cuenta con el nivel requerido para

contrastar el resultado actual, y el promedio total, el cual determina el nivel de cumplimiento de cada competencia organizacional.

Tabla 4.19 Desempeño del personal de ASSA.

Área	Cargo	Evaluador	Calidad de trabajo	Orientación al cliente	Orientación a resultados	Desarrollo de personas	Suma	%	
Talento humano	Analista de nómina	Gerente general	3	2	3	1	9	64%	
	Analista de desarrollo		3	4	3	4	14	116%	
	Nivel requerido			3	4	2	3	12	100%
Ventas accesorios	Vendedor externo	Jefe comercial	2	3	1	1	7	88%	
	Nivel requerido			2	3	2	1	8	100%
	Jefe comercial posventa	Gerente posventa	3	2	2	2	9	82%	
Nivel requerido			3	3	3	2	11	100%	
Bodega	Auxiliar de bodega	Bodeguero	1	1	1	1	4	100%	
	Nivel requerido			1	1	1	1	4	100%
	Bodeguero	Jefe de bodega livianos	2	1	1	1	5	83%	
	Nivel requerido			2	2	1	1	6	100%
	Jefe de bodega livianos	Gerente posventa	1	2	0	0	3	27%	
Nivel requerido			3	3	3	2	11	100%	
Taller latonería y pintura	Técnico asesor latonería y pintura	Jefe de taller, latonería y pintura	2	1	1	1	5	71%	
			2	1	1	1	5	71%	
			2	1	1	1	5	71%	
			2	1	1	1	5	71%	
			2	2	2	1	7	100%	
			2	1	1	1	5	71%	
			2	1	1	1	5	71%	
			2	1	1	1	5	71%	
			1	1	1	1	4	57%	
	2	1	1	1	5	71%			
	Nivel requerido			2	3	1	1	7	100%
Jefe de taller, l y p	Gerente de servicios	1	3	1	2	7	58%		
Nivel requerido			2	3	3	3	11	92%	
Nivel requerido			3	3	3	3	12	100%	
Taller mecánico	Técnico mecánico/taller mecánico	Asesor de servicio	2	3	1	1	7	100%	
			2	3	1	1	7	100%	
			2	3	1	1	7	100%	
			2	3	1	1	7	100%	

			2	3	1	1	7	100%
			2	3	1	1	7	100%
			2	3	1	1	7	100%
	Nivel requerido		2	3	1	1	7	100%
	Asesor de servicios	Jefe de taller	3	4	3	2	12	109%
			3	3	2	2	10	91%
	Nivel requerido		3	4	2	2	11	100%
Ventas	Asesor comercial	Gerente de livianos matriz	2	2	1	1	6	75%
			2	2	1	1	6	75%
			2	3	2	1	8	100%
			2	3	2	1	8	100%
			2	3	2	1	8	100%
			2	3	2	1	8	100%
			2	3	2	1	8	100%
	Nivel requerido		2	3	2	1	8	100%
Crédito	Asistente de crédito	Jefe de crédito	2	2	1	1	6	100%
			2	2	1	1	6	100%
			2	1	1	1	5	83%
			2	2	1	1	6	100%
Nivel requerido		2	2	1	1	6	100%	
Cobranza	Gestor de cobranza	Jefe de cobranza	2	2	1	1	6	100%
	Nivel requerido		2	2	1	1	6	100%
	Jefe de cobranza	Jefe de crédito	3	2	3	3	11	92%
	Nivel requerido		3	3	3	3	12	100%
Contabilidad	Asistentes contables	Contadora	2	2	1	2	7	117%
			1	2	1	1	5	83%
			1	1	1	1	4	67%
	Cajera		1	1	1	1	4	67%
	Nivel requerido		2	2	1	1	6	100%
	Contadora	Gerente general	3	3	2	2	10	91%
Nivel requerido		3	3	3	2	11	100%	
Negocios	Asistente de negocios	Jefe de negocios	2	2	1	1	6	100%
	Nivel requerido		2	2	1	1	6	100%

Fuente: investigación
Elaborado por: Grace Alexandra Núñez Merchán

Errores en el proceso de evaluación de desempeño

En la evaluación de desempeño realizada, se presentaron varios errores, lo cuales se ven reflejados en los resultados:

Los cargos de la empresa comercial ASSA, se encuentran en reestructuración por lo cual varios cargos, se unificaron, en el área de taller mecánico el cargo de técnico mecánico, se eliminó siendo actualmente parte del cargo superior de técnico asesor, el personal se encuentra en constantes capacitaciones para alinearse a las competencias del cargo. Mientras que en el taller de latonería y pintura el cargo el cual debe estar en el mismo nivel muestran un resultado de nivel medio o bajo.

Se presentaron errores del evaluador, es decir de los jefes inmediatos, entre ellos se presenta.

Efecto Halo, varios jefes mostraron tener preferencia por cierto personal a pesar del no cumplimiento de actividades dentro de sus funciones y otorgando niveles de competencias más altos que los requeridos en el cargo, por ende al ser parciales se detectó también la presencia de rigor al determinar el nivel de competencias en otros cargos, varios jefes calificaron desde una postura poco objetiva e injusta.

La mayoría de los evaluadores realizaron la actividad con actitud colaboradora y de forma objetiva, puesto que poseían conocimiento de que esta evaluación ayuda a tener una visión clara de cómo está el personal alineado actualmente al objetivo de la organización.

4.8 Análisis de resultados

- El capítulo de resultados inicia con la valoración de los niveles de cargos de las competencias para cada cargo, con una entrevista estructurada revisada, aprobada, valorada y con un grado determinado de confiabilidad, para determinar el nivel que requiere cada colaborador cumplir para acceder al plan de carrera, siendo ésta la manera de dar inicio a la estructuración del diseño de plan de carrera para la empresa.
- Se han determinado los requisitos según varios autores y estudios los cuales el personal debe cumplir para desarrollarse, estos son conocimientos, o estudios académicos, niveles de competencias estratégicas y tiempo de experiencia los cuales cumplen con el segundo objetivo específico: establecer los requisitos para acceder al plan de carrera, que se presentan mediante una matriz estructurada que cumple el objetivo general: diseño de plan de carrera de una institución comercial.
- La estructuración de prácticas de reclutamiento interno, son un aporte para la empresa comercial puesto que existía la rotación del personal interno, cuando se presentaban vacantes o reestructuración de cargos, y se tomaba en cuenta varios aspectos del perfil que se pretendía cubrir, sin embargo no era un proceso ordenado, la estructuración de reclutamiento interno presenta políticas para su ejecución, que toman en cuenta varias características y con esto se enlaza al plan de carrera, que está realizado en base a la conexión funcional de los cargos, seguido por la formación del personal, es decir las prácticas y políticas para

desarrollar competencias las cuales se presentan establecidas en el tercer objetivo específico: estructurar las prácticas de reclutamiento interno y de formación profesional.

- En los resultados obtenidos del presente proyecto de investigación, se determina el diagnóstico de desempeño individual de los colaboradores de la empresa comercial ASSA Automotores de la Sierra S.A. para conocer el nivel de alineación que tiene el personal con el objetivo estratégico de la organización, los ámbitos en los cuales necesita mejorar y para determina el personal que cumple con los requisitos para ser participantes en la ejecución del plan de carrera, se describe el resultado por áreas para determinar cuáles son aquellas en las que se puede implementar el plan de formación y desarrollo como plan piloto; de esta manera se da cumplimiento al primero objetivo específico: diagnosticar el desempeño laboral de los colaboradores.
- La propuesta ha sido revisada y valorada por el personal del área de talento humano, los cuales están de acuerdo en que el plan de carrera se apega a la realidad de la empresa, resuelve la problemática en la que se encuentra, en cuanto a la rotación de personal cubre con los procesos que la empresa necesita implementar, el plan de carrera es aplicable, útil y las prácticas propuestas son implementables; este es el cuarto objetivo específico: valorar el diseño del plan de carrera de la Institución comercial.

Para finalizar, se ha mencionado con anterioridad en el estado del arte, varios autores determinan que el desarrollo del personal como una actividad e

inversión es importante, una de las razones es cerrar las brechas entre el personal existente y sus funciones en el cargo para alcanzar los objetivos estratégicos; otra razón mencionada por Buenahora (2002), es la percepción que se tiene del mundo, el cuál es dinámico y globalizado, presentando cambios de manera constante, el conocimiento es el factor fundamental de las empresas, y contar con personal satisfecho y fiel más imprescindible aún; en la actualidad el gobierno ecuatoriano ha realizado cambios que intervienen en la selección del personal, los contratos indefinidos hacen que la selección externa del personal se realice con más cautela, precaución y detalle puesto, en las empresas se prefiere tomar como prioridad al personal existente y conocido, para mantener la eficiencia en el manejo de recursos según Monasterio (2005), para lograr innovaciones y desarrollo en la empresa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- En la institución comercial ASSA Automotores de la Sierra S.A., desarrolla al persona a través de capacitaciones, talleres ya sean internos o externos, y también se realiza reclutamiento interno el cual puede ser deficiente puesto que las movilizaciones que se realizan no siguen una estructura ni se desarrolla de manera profesional, el reclutamiento interno surge a través de la necesidad de cubrir vacantes o reestructurar áreas en corto tiempo, el desarrollo del personal se enfoca en cerrar brechas de la persona en el puesto, incluso a desarrollar nuevas habilidades, sin embargo el talento del personal no se está aprovechando para cumplir las estrategias de la empresa.
- La evaluación de desempeño fue elaborada en base a las competencias estratégicas de la empresa, revela el nivel de alineación actual del personal con el objetivo organizacional, los resultados más altos revelaron al personal idóneo para participar en el plan de carrera y cual es aquel que requiere mejorar.
- El reclutamiento interno de la institución comercial ASSA Automotores de la Sierra S.A., se realiza por cubrir puestos vacantes o movilizar al personal disponible, no se toma en cuenta los requerimientos exactos del puesto con el

personal, debido a que son cargos operativos con poco grado de dificultad o conocimientos, por ende el talento del personal no se desarrolla, y no se conecta con las estrategias de la empresa comercial, estructurar las prácticas de reclutamiento ayuda a tener una guía para elegir de forma apropiada el personal existente y se brinda la formación y el desarrollo para que el personal trabaje enlazado al cumplimiento de la visión de la empresa.

- El diseño de plan de carrera ha sido revisado y aprobado por la persona responsable del área de talento humano, tras la aplicación de una encuesta, el plan de formación se elaboró con datos reales de la institución comercial, tiene congruencia entre la teoría y la realidad, es una forma de desarrollar al personal útil, la estructura del plan de carrera se realizó tomando en cuenta los cargos con conexión funcional del organigrama, durante la investigación y elaboración de la estructura se modificaron algunos cargos por reestructuración de la empresa. La propuesta sobre prácticas de desarrollo profesional y reclutamiento interno fue revisada y aprobada por la Gerencia del área.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda profundizar las estrategias de la empresa con el personal, es decir la misión, visión y competencias, el nivel de competencias que requiere cada cargo, crear una cultura empresarial que maneje los conceptos institucionales y sepa hacia donde se dirigen para mantener al personal identificado y comprometido con la empresa, de la misma manera se logra optimizar los recursos humanos y económicos cumpliendo con el objetivo.

- ASSA Automotores de la Sierra SA. debe implementar las prácticas de reclutamiento interno y fomentar el desarrollo mediante la formación profesional que se plantea en este proyecto de investigación, se debe dar seguimiento en las actividades que se propone ejecutar para medir el avance del personal de forma periódica.
- Se recomienda aplicar la propuesta de desarrollo y formación del personal, el plan de carrera para mejorar y optimizar el talento humano, motivar y obtener satisfacción del personal mediante oportunidades mediante el reclutamiento interno y aprovechar los recursos de la institución, puesto que la misma trabaja en función de la gestión por competencias.
- ASSA como institución comercial, líder de la ciudad de Ambato debe mantener estándares de calidad, de ventas y sobretodo de desempeño de sus colaboradores, por lo tanto se recomienda evaluar al personal de forma periódica, para conocer el estado en el que se encuentra y poder cerrar brechas. Establecer cargos que sean considerados fijos por su nivel de complejidad.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M., (2009). *IConstruyendo Talento*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.

Balseiro A., Carmen L., Zárate G., Rosa A., Matus., Reyna, Balan C., Sacristán F.,
García M., Pérez A., (2012) *Inserción laboral, desarrollo profesional y
desempeño institucional de las(os) egresadas(os) del Plan Único de
Especialización en Enfermería de la ENEO-UNAM: una experiencia de doce
años*. *Enfermería universitaria*, 9(1), 16.26.

Bloom, B., (1971), *Taxonomía de los objetivos de la educación: la clasificación de las
metas educacionales*, Buenos Aires, Argentina: Centro Regional de Ayuda
Técnica: Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D).

Brandt, J., (1998). *Andragogía: propuesta de autoeducación*. Los Teques, Venezuela:
Millenium Tercer.

Buenahora, M., (2002). *El entorno Empresarial y el desarrollo de competencias*,
Aquichán, 2(1), 44-48.

Chiavenato, I., (2009). *Gestión del talento humano*, México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (1999). *Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de
Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.

Christie, L., (1983). *Human Resources*, Prentice Hall: A hidden profit center.

Díaz, C., Batanero, C. y Cobo, B. (2003). *Fiabilidad y generalizabilidad: aplicaciones en la evaluación educativa.*

Dirube, J. L. (2004), *Un modelo de gestión por competencias, Lecciones aprendidas.* Barcelona: Gestion 2000, Training club, Epise.

Furnham, (2001), *Psicología Organizacional: El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones.* Mexico: Oxford University Press Colección.

Gomez, L., Balkin, P. & Cardy, R., (2005), *Gestión de Recursos Humanos,* España: Pearson Educación S.A.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación.* México: McGraw Hill. 4º edición.

Madero, S., (2010). *Factores Relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador,* Contaduría y administración, (232), 109-130.

Mertens, L. (1997). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos,* CINTERFOR/OIT, Montevideo. <http://www.cinterfor.org.uy/public>

Monasterio, O., (2005). *Una breve reflexión sobre financiamiento de la investigación científica, formación de recursos humanos y plan de innovación y desarrollo.* Biological research, 38(2-3), 115-116.

Muchinsky, P., (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo*: S.A. Ediciones Paraninfo.

Norma Cubana NC: 3000: 2007 sobre Gestión del Capital Humano. Cuba.

Peña, M., (1997). *Dirección de Personal*. España: S.A. Editorial Hispano Europea.

Sánchez, J. & Bustamante, K. (2008). Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. *Contabilidad y Auditoría* (198), 105-133.

Spector, P., (2002), *Psicología industrial y organizacional. Investigación practica* (3era ed.) México.

Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*, Nueva York: John Wiley & Son.

Tamayo, M. (2003), La experiencia mexicana en el Desarrollo del Proyecto de Formación Profesional basada en Competencias Laborales. Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional. Biblioteca Digital de la OEI. <http://www.oei.org.co/iberfop/tamayo/index.htm>.

Thorndike, E. L. (1920). *Journal of Applied Psychology, IV ed.*

Wayne, M. & Noe, R., (2005). *Administración de recursos humanos 9na ed.*, México: Prentice Hall Inc

Anexos

Anexo 1

ASSA Automotores de la Sierra S.A.

ASSA Automotores de la Sierra S.A., es una empresa comercializadora de autos a nivel nacional, brinda servicios técnicos posventa, cuenta con varias concesionarias en la ciudad de Ambato, tiene más de 50 años de experiencia brindando servicios y productos de calidad.

Misión

Contar con clientes satisfechos y colaboradores entusiastas, entregando productos y servicios de calidad, generando fidelidad y progreso.

Visión

Ser la mayor empresa automotriz, líder en ventas, utilidad, innovación tecnológica, capacitación, y bienestar de su gente; con servicio al cliente de calidad operativa opima, incrementando el calor de las marcas ASSA-GM.

Competencias Estratégicas

Orientación al logro

Fijar metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos los niveles de rendimiento. La orientación al logro o a los resultados según Dirube (2004), “consiste en una capacidad para trabajar bien o para superar un estándar de

excelencia". (p. 129). La orientación al logro es la capacidad de trabajar bajo una meta establecida, saber cumplir esta meta con procesos de calidad.

Es la tendencia al logro de resultados, actuando con sentido de la urgencia y fijando metas desafiantes por encima de los estándares, para mejorar y mantener altos niveles de rendimiento, en el marco de la estrategia de la organización.

Orientación al cliente

Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. La orientación al cliente según Dirube (2004), es el deseo de ayudar, de servir o también de atender a los demás, el termino cliente hace referencia al cliente interno o colaboradores y al cliente externo o consumidores, se trata de investigar las necesidades que estos poseen para poder cubrirlas ofertando soluciones mediante productos o servicios, el objetivo es satisfacer al cliente.

Es una habilidad intelectual, implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de los clientes, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

Preocupación por el Orden y la calidad

Compartir con los demás el conocimiento profesional y experticia. Demostrar constantemente interés en aprender. La preocupación por el orden y la calidad también

se conoce como Calidad de Trabajo, que Dirube (2004), lo define como la competencia que se enfoca en el procedimiento que se lleva a cabo para obtener los resultados esperados, se trata de reducir inconformidades sobre lo obtenido, evitar la mayor cantidad de errores y se realiza a través de seguimiento y comprobación del proceso, el cual debe ser claro, ordenado y conciso. La calidad de trabajo se logra a través de estructurar y estandarizar los procesos que maneja la empresa, procedimientos de inducción, entrenamiento minuciosos, y llevar registros del para asegurar lo dado.

Esta es una habilidad operativa, implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento. Compartir con los demás el conocimiento profesional y experticia. Basarse en los hechos y en la razón. Demostrar constantemente interés en aprender.

Desarrollo de personas

Ayudar a que las personas crezcan intelectualmente moralmente con esfuerzo constante para mejorar la formación del desarrollo personal y organizacional. Como desarrollo de personas Dirube (2004), afirma que es la capacidad para tomar acciones efectivas, es decir eficaces y eficientes para manejar el talento, capacidades y habilidades de los demás, en el caso de las empresas, se trabaja sobre el personal, Es saber llegar y manejar a las personas con impacto o influencia. El desarrollo de personas es la competencia que se caracteriza por intentar enseñar o instruir al desarrollo profesional individual o grupal, incentiva y apoya al personal a su desarrollo, no de

forma subjetiva sino a través de varios elementos como son , cursos, capacitaciones, entrenamiento, talleres o programas de formación. Se identifica como, enseñanza, facilitar apoyo, coaching, desarrollo del talento.

Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, personal y de los demás, definiendo e implementando acciones de desarrollo dentro del marco de organizacional, a partir de un apropiado análisis previo de la evaluación del desempeño actual y potencial, de sus necesidades y de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

Valor Corporativo

Ética.

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los calores morales y buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.

Anexo 2

Herramienta de valoración de cargos.

Calidad de trabajo	
Habilidad Operativa	
Niveles	
1	Conoce temas básicos en relación a su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éste sea adecuado, demuestra interés por aprender temas de acuerdo a la necesidad inmediata.
2	Capacidad para conocer adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad, cumpliendo con sus funciones satisfactoriamente.
3	Capacidad para entender y conocer los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aún en los aspectos más complejos siendo valorado por los otros por sus conocimientos. Habilidad para demostrar alto interés por aprender.
4	Habilidad para compartir con los demás su conocimiento y expertise, promoviendo en su equipo de trabajo y a nivel organizacional, altos estándares de calidad. Capacidad de ser referente entre sus pares. Habilidad para demostrar interés en aprender de varios temas y en diversas áreas.
Orientación al Cliente	
Habilidad Intelectual	
Niveles	
1	Capacidad para promover el contacto permanente con el cliente, a fin de mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y conocer su nivel de satisfacción.
2	Habilidad para mantener una actitud de total disponibilidad hacia el cliente, para brindarle más de lo que éste espera. Capacidad para estar siempre disponible para sus clientes y dedicarles tiempo necesario, ya sea en su propia oficina o en la de ellos.
3	Habilidad para promover, e incluso llevar a cabo personalmente la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, de los clientes, indagando proactivamente más allá de las necesidades que éstos manifiestan en un principio adecuando los productos y servicios disponibles a esas necesidades
4	Capacidad para establecer una relación con perspectivas de largo plazo con el / los clientes/ a fin de resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Habilidad para buscar beneficios a largo plazo para el cliente y satisfacer sus necesidades.
Orientación a Resultados	
Empuje y Energía	
Niveles	
1	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Logra actuar de manera activa frente a los obstáculos o imprevistos.

2	Capacidad para fijar objetivos para su equipo de trabajo en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización, trabajando para mejorar su desempeño e introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.
3	Capacidad para establecer sus propios objetivos considerando los posibles beneficios o rentabilidad del negocio. Habilidad para emprender acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables planteadas.
4	Capacidad para situarse un paso adelante en el camino de los objetivos estratégicos, preocupándose por los resultados globales de la organización. Capacidad para contribuir con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos respecto a los definidos por la organización en su conjunto. Capacidad para aportar a otras áreas en la consecución de los resultados, ofreciendo frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, soluciones de alto valor agregado para la organización.
Desarrollo de Personas	
Niveles	
1	Capacidad para participar activamente en el proceso de evaluación de desempeño y potencial, entregando retroalimentación positiva y aportando en la planificación de acciones informales de corto plazo para desarrollo personal o de terceras personas.
2	Capacidad para utilizar efectivamente herramientas o técnicas de evaluación, existentes o nuevas, para promover acciones formales de desarrollo de las competencias propias o de sus colaboradores. Habilidad para retroalimentar a las personas de manera formal.
3	Capacidad para actuar como facilitador de aprendizaje y desarrollo de las competencias propias o de su equipo de trabajo. Ofreciendo apoyo práctico para facilitar el trabajo al colaborador y buscando retroalimentación que le permita asegurar la comprensión de lo enseñado.
4	Capacidad para identificar brechas de desarrollo en sus colaboradores, desarrollando proyectos o actividades orientadas hacia el crecimiento de las personas como equipo de trabajo. Habilidad para comunicar de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo e identificar un plan de carrera ya sea interno o externo a la organización. Habilidad para ejercer un rol activo en la definición de las políticas de desarrollo de personal, en función del análisis estratégico de la Empresa.

Anexo 3

Evaluación de desempeño de 90 grados, entrevista a jefes de área.

Calidad de trabajo			
Niveles	Descripción	Cumplimiento	
		SI	NO
1	Conoce temas básicos		
	Demuestra interés por aprender temas de acuerdo a la necesidad inmediata.		
2	Conocer adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad (función).		
	Cumple con sus funciones satisfactoriamente.		
3	Entiende y conoce los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aún en los aspectos más complejos.		
	Es valorado por los otros por sus conocimientos.		
	Habilidad para demostrar alto interés por aprender.		
4	Comparte con los demás su conocimiento y experticia,		
	Promueve en su equipo de trabajo y a nivel organizacional, altos estándares de calidad.		
	Capacidad de ser referente entre sus pares.		
	Demuestra interés en aprender de varios temas y en diversas áreas.		
Orientación al Cliente			
Niveles	Descripción	SI	NO
1	Promueve el contacto permanente con el cliente, a fin de mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y conocer su nivel de satisfacción.		
2	Mantiene una actitud de total disponibilidad hacia el cliente, para brindarle más de lo que éste espera.		
	Capacidad para estar siempre disponible para sus clientes y dedicarles tiempo necesario, ya sea en su propia oficina o en la de ellos.		
3	Habilidad para promover, e incluso llevar a cabo personalmente la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, de los clientes, indagando proactivamente más allá de las necesidades que éstos manifiestan en un principio adecuando los productos y servicios disponibles a esas necesidades		
4	Capacidad para establecer una relación con perspectivas de largo plazo con el / los clientes/ a fin de resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros.		
	Habilidad para buscar beneficios a largo plazo para el cliente y satisfacer sus necesidades.		
Orientación a Resultados			
Niveles	Descripción	SI	NO
1	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.		

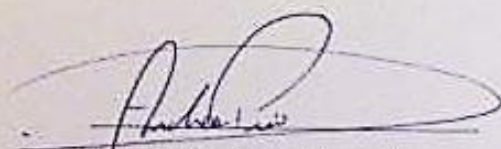
	Logra actuar de manera activa frente a los obstáculos o imprevistos.		
2	Capacidad para fijar objetivos para su equipo de trabajo en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización, trabajando para mejorar su desempeño e introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.		
3	Capacidad para establecer sus propios objetivos considerando los posibles beneficios o rentabilidad del negocio.		
	Habilidad para emprender acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables planteadas.		
4	Capacidad para situarse un paso adelante en el camino de los objetivos estratégicos, preocupándose por los resultados globales de la organización.		
	Capacidad para contribuir con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos respecto a los definidos por la organización en su conjunto.		
	Capacidad para aportar a otras áreas en la consecución de los resultados, ofreciendo frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, soluciones de alto valor agregado para la organización.		
Desarrollo de Personas			
Niveles	Descripción	SI	NO
1	Capacidad para participar activamente en el proceso de evaluación de desempeño y potencial.		
	Retroalimentar de manera positiva y aportando en la planificación de acciones informales de corto plazo para desarrollo personal o de terceras personas.		
2	Capacidad para utilizar efectivamente herramientas o técnicas de evaluación, existentes o nuevas, para promover acciones formales de desarrollo de las competencias propias o de sus colaboradores.		
	Habilidad para retroalimentar a las personas de manera formal.		
3	Capacidad para actuar como facilitador de aprendizaje y desarrollo de las competencias propias o de su equipo de trabajo.		
	Ofreciendo apoyo práctico para facilitarle el trabajo al colaborador y buscando retroalimentación que le permita asegurar la comprensión de lo enseñado.		
4	Capacidad para identificar brechas de desarrollo en sus colaboradores, desarrollando proyectos o actividades orientadas hacia el crecimiento de las personas como equipo de trabajo.		
	Habilidad para comunicar de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo e identificar un plan de carrera ya sea interno o externo a la organización.		
	Habilidad para ejercer un rol activo en la definición de las políticas de desarrollo de personal, en función del análisis estratégico de la Empresa.		

Anexo 4**CERTIFICADO**

Ambato, 17 de Abril 2015

A petición de la interesada, certifico que:


El formato de entrevista para evaluación de desempeño realizado por la Srta. GRACE ALEXANDRA NUÑEZ MERCHAN, estudiante de la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO, para el Proyecto de investigación titulado "DISEÑO DE PLAN DE CARRERA DE UN INSTITUCIÓN COMERCIAL EN LA CIUDAD DE AMBATO", este ha sido revisado en base a las competencias organizacionales para la empresa comercial AUTOMOTRES DE LA SIERRA SA. ASSA, por lo tanto se encuentra validado,




Ps. Ind. Andrea Cristina Pico Barrionuevo

VALIDADORA

Anexo 5



**ASSA AUTOMOTORES
DE LA SIERRA S.A.**
UN SÓLIDO PASADO, UN FUTURO CON RESPALDO.



CHEVROLET

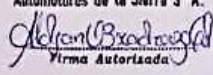
**VALORACIÓN DEL DISEÑO DE PLAN DE CARRERA EN LA EMPRESA
COMERCIAL ASSA AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.**

Marque con una "X", el ítem que considera apropiado.

DETALLE	De acuerdo	Neutro	Desacuerdo
El plan de carrera se apega a la realidad de la empresa	X		
El plan de carrera resuelve la problemática de la empresa	X		
Cubre con lo que la empresa necesita	X		
Aplicaría el plan de carrera	X		
Implementaría las prácticas de reclutamiento interno	X		
Considera útil la guía de desarrollo y autodesarrollo de competencias del personal que participaría en el plan de carrera.	X		

Observaciones: _____

Automotores de la Sierra S. A.



Yirma Autorizada

GERENTE DE TALENTO HUMANO

AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.

AMBAATO: Panamericana Sur Km. 2 Av. Atahualpa s/n y Río Guayabamba / PSX (03) 2999690 **Agencia Norte:** Inglaterra Bajo Av. Inaburra s/n y Pasaje Las Minas Teléfonos: (03) 2520320/2520330/2522610 **Agencia Américas:** Inparuto Av. de Las Américas 19257 y Basal / Teléfonos: (03)2521154/2520930/2522603

COMO NUEVOS: Av. Cayalán 23-66 y José Fiermentor Cuesta / Teléfono: 2426500 AMBAATO - ECUADOR **LATACUNGA:** Panamericana Sur Km 2 Av. Eloy Alfaro s/n Teléfonos: (03)2811100/2811135 **RIOBAMBA:** LUZARZABURU Panamericana Norte Río Guayas s/n y Río Bakuakú Tel: (03) 2606700