



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Nosotros: **EDGAR DANIEL ARCOS MALDONADO**, con C.I. 180367804-2 y **PÉREZ SÁNCHEZ JAIRO DAVID**, con C.I. 171981230-5, autores del trabajo de graduación intitulado: **“MODELO DE INTEGRACIÓN DE LOS PROCESOS DE INDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y EVALUACIÓN DEL NUEVO PERSONAL PARA LA EMPRESA GLOBALANTAS S.A. EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2014**, previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO INDUSTRIAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, octubre 2015

EDGAR DANIEL ARCOS MALDONADO

C.I. 180367804-2

PÉREZ SÁNCHEZ JAIRO DAVID

C.I. 171981230-5

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGO
INDUSTRIAL

MODELO DE INTEGRACIÓN DE LOS PROCESOS DE INDUCCIÓN,
ENTRENAMIENTO Y EVALUACIÓN DEL NUEVO PERSONAL PARA LA
EMPRESA GLOBALANTAS S.A. EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2014

EDGAR DANIEL ARCOS MALDONADO

JAIRO DAVID PÉREZ SÁNCHEZ

DIRECTOR: ARTURO MUÑOZ

QUITO, 2015

ASPECTOS PRELIMINARES O INTRODUCTORIOS

DEDICATORIA

A nuestras familias por su apoyo y paciencia, por ayudarnos a conseguir nuestros objetivos académicos, profesionales y personales.

AGRADECIMIENTO

En esta página queremos agradecer a todas las personas y organizaciones que hicieron posible la realización del proyecto.

Respecto a la elaboración, queremos agradecer a Víctor Orellana., quien nos ha brindado su ayuda, sus conocimientos y apoyo. A Globallantas S.A. por tener la apertura y permitirnos realizar este Modelo de Integración. A nuestro director de tesis Arturo Muñoz, por ayudarnos en todo momento, ha corregido este proyecto y nos ha dado la oportunidad de mejorarlo.

También queremos expresar nuestros agradecimientos a nuestras familias y amigos que nos colaboraron de algún modo como; Fabián Ramos que con su conocimiento hizo posible la simplificación del proyecto, y a cada una de las personas que de alguna u otra manera colaboraron un su granito de arena.

ÍNDICE

1.1 Tema	1
1.1.1 Datos Institucionales	1
1.1.2 Organigrama General de la Compañía	2
1.2 Diagnóstico	3
1.2.1 Árbol de Problemas	4
1.3 Justificación	5
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos	7
1.5 Resultados	8
1.6 Supuestos	8
1.7 Precondiciones	8
1.8 Indicadores	9
1.9 Fuentes de Verificación	9
1.10 Sostenibilidad	10
1.11 Medios o Insumos	10
1.12 Matriz de Marco Lógico	11
1.13 Monitoreo	12
1.14 Evaluación	12
1.15 Destinatarios	12
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	13
2.1 Definición de Competencias	13
2.2 Competencias Institucionales	13
2.2.1 Visión	13
2.2.2 Espíritu Empresarial	14
2.2.3 Ejecución	15
2.2.4 Unidad	16
2.2.5 Aprendizaje	17
2.2.6 Interacción	18
2.3 Modelo de Perfiles por Competencias	21
2.3.1 Descripción	21
2.3.2 Beneficios del Método MPC	22
2.3.3 Metodología	23
2.3.4 Objetivos de la Metodología	24
2.4 Descripción análisis de Diseño de Puestos	25
2.4.1 ¿Qué es un puesto?	25

2.4.2	Descripción de puestos	25
2.4.3	Análisis de Puestos	26
2.4.4	Etapas de Análisis de Puestos	26
2.4.4.1	Etapa de Planeación	26
2.4.4.2	Etapa de Preparación	28
2.4.4.3	Etapa de Realización	29
2.5	Inducción de Personal	30
2.6	Entrenamiento de Personal	33
2.6.1	Programas de Entrenamiento	33
2.6.2	Análisis de Operaciones o Tareas	34
2.6.3	Determinación del contenido del entrenamiento	35
2.6.4	Selección de Métodos y Medios de Entrenamiento	36
2.6.4.1	Segmentación	36
2.6.4.2	Selección de Medios	37
2.6.4.3	Funciones de los medios de Entrenamiento	38
2.7	Evaluación del Entrenamiento del Personal	39
2.7.1	Validez de la Evaluación del Entrenamiento	41
2.7.1.1	Calificación de Medidas	41
2.7.1.2	Confiabilidad de la Evaluación del Entrenamiento	42
2.7.2	Uso de los Resultados de la Evaluación	43
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO		44
3.1	Diseño y Desarrollo del Modelo de Integración	44
3.2	Descriptivo de Fusiones	47
3.2.1	Análisis de Perfiles de Cargo Existentes	48
3.2.2	Creación de Nuevo Formato del Perfil del Cargo	49
3.2.3	Aprobación del Nuevos Formatos	49
3.2.4	Taller MPC	52
3.2.5	Aplicación Taller MPC	53
3.2.6	Establecer Competencias Institucionales	53
3.2.7	Establecer Herramientas de Trabajo	53
3.2.8	Definir Riesgos de Trabajo	54
3.2.9	Recopilación de Tabulación de Datos	54
3.2.10	Validación y Aprobación de Descriptivos de Cargo por Competencias	57
3.2.11	Resumen	58
3.3	Inducción de Personal	59
3.3.1	Formato de Inducción	60
3.3.2	Establecer Agenda de Inducción	60
3.3.3	Organizar Taller de Inducción	61
3.3.4	Aprobación del Proceso de Inducción	61
3.3.5	Resumen	64

3.4	Entrenamiento al Cargo	65
3.4.1	Crear formato de Entrenamiento	66
3.4.2	Analizar los Requerimientos de Entrenamiento	67
3.4.3	Organizar contenidos de Entrenamiento y validar Información	67
3.4.4	Aprobación del Proceso de Entrenamiento	67
3.4.5	Resumen	71
3.5	Evaluación	72
3.5.1	Resumen	74
3.6	Plan de Comunicación	74
CAPITULO IV: MARCO CONCLUSIVO		75
4.1	Conclusiones	75
4.2	Recomendaciones	76
REFERENCIAS		78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1	Diseño y Desarrollo del Modelo de Integración	44
2	Descriptivo de Funciones Flujograma	47
3	Formato Perfil de cargo Existente	48
4	Nuevo Formato de Perfil de Cargo	50
5	Perfil de Cargo Detallado	55
6	Resumen Descriptivos de Funciones	58
7	Inducción de Personal Flujograma	59
8	Formato de Inducción	60
9	Agenda de Taller de Inducción	62
10	Resumen Inducción	64
11	Entrenamiento Flujograma	65
12	Formato de Entrenamiento	66
13	Guía de Entrenamiento Detallado	68
14	Resumen de Entrenamiento	71
15	Evaluación Flujograma	72
16	Formato de Evaluación	73
17	Resumen Evaluación	74
18	Plan de Comunicación	74

CAPITULO 1: MARCO REFERENCIAL

1.1 Tema

MODELO DE INTEGRACIÓN DE LOS PROCESOS DE INDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y EVALUACIÓN DEL NUEVO PERSONAL PARA LA EMPRESA GLOBALLANTAS S.A. EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2014

1.1.1 Datos Institucionales

Nombre: Globallantas S.A.

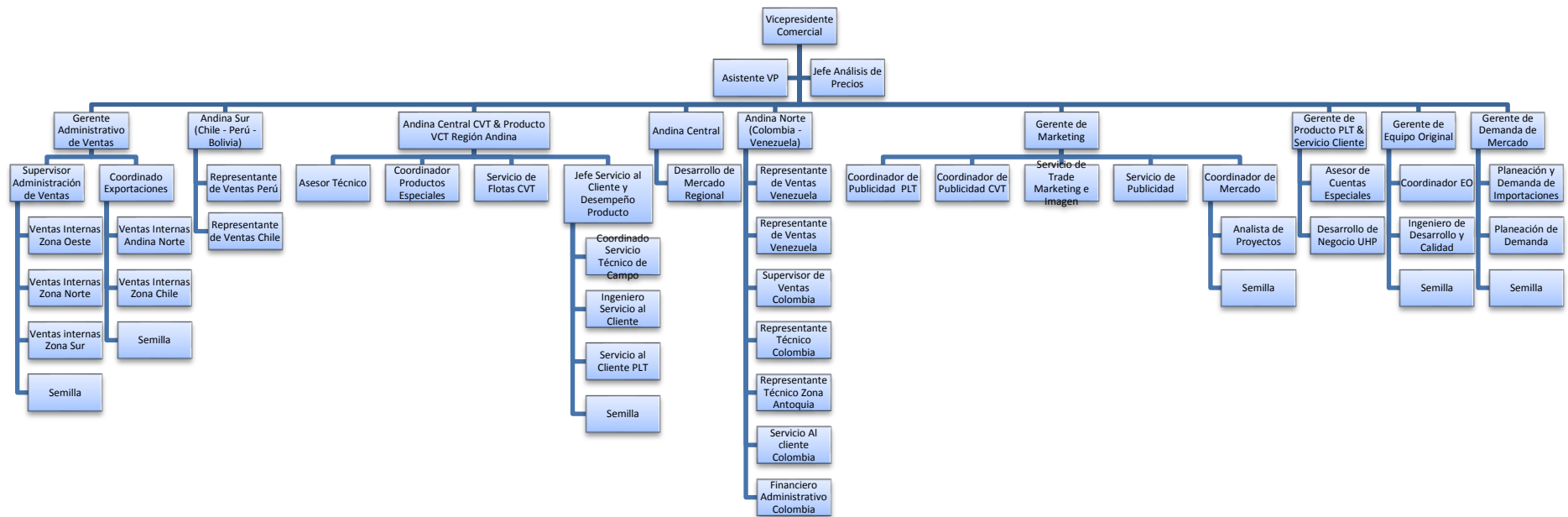
Actividad: Producción y Comercialización de neumáticos.

Ubicación: Pichincha, Quito Batan, Urbano, Batan De Los Granados, #E11-67, De Las Hiedras (Laureles) Edif. Mazmotors, Piso 3,

Características: Globallantas S.A, se funda hace 25 años en la ciudad de Cuenca como intermediaria de ERCO (La compañía Ecuatoriana del Caucho) y se dedicaba principalmente a la comercialización de los productos que elaboraba esa planta a los diferentes distribuidores del país. A principios de la década de los 90's se crea una oficina en la ciudad de Quito y empezaron a contratar asesores comerciales para la venta de los distintos tipos de llantas, se mantuvieron con pocos colaboradores, aproximadamente 20 personas distribuidas en el área financiera, comercial y administrativa. Es en el año 2010 cuando la multinacional Continental Tire procedente de Alemania compra la mayoría de acciones de la planta productora ERCO, lo que hace que se empiece a contratar más colaboradores llegando actualmente a 96 personas y generan una visión de negocio mucho más amplia, que se expandirá a nivel sudamericano

Tiene como misión convertirse en el distribuidor de llantas más confiable de la región Andina, ofreciendo los mejores productos y servicios a través del conocimiento y entendimiento de los requerimientos y necesidades del cliente y como visión crear un ambiente de trabajo que mantenga y desarrolle personal de primera, mejorar la relación con el cliente y la satisfacción del mismo, a través de la calidad, entrega rápida y reducción de costos en nuestros productos. Adoptar una cultura de mejoramiento continuo para asegurar un crecimiento rentable. (Globallantas, 2014)

1.1.2. Organigrama General de la Compañía:



(Orellana, Organigrama Organizacional GLOBALLANTAS S.A, 2014)

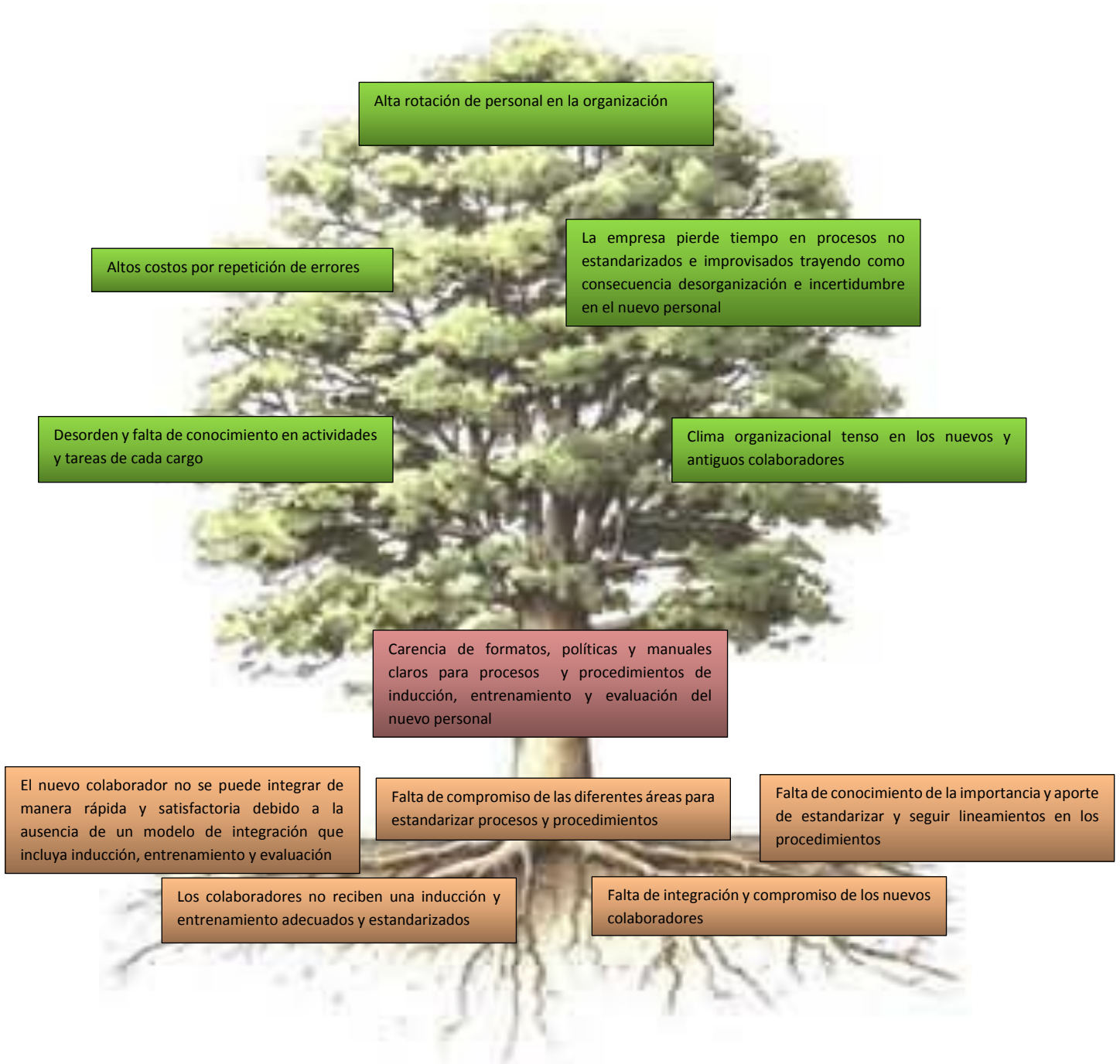
1.2 Diagnóstico

Con el repentino crecimiento de la demanda del producto a nivel nacional e internacional. (Colombia, Venezuela, Perú, Bolivia y Chile) y con el mejoramiento de la planta productora en la ciudad de Cuenca, crece también la necesidad de reclutar personal. Actualmente la vinculación de gente nueva se la hace empírica y apresuradamente por lo que los colaboradores contratados no tienen claras sus funciones, sus herramientas de trabajo, ni su proceso de entrenamiento.

La premisa hoy en día es que los procesos de contratación, inducción, entrenamiento y evaluación del periodo de prueba son imprescindibles dentro de una compañía, ya que al implementarlos se quiere generar un sentimiento de pertenencia y orgullo. Además, a través de la inclusión de estos procesos, se busca cultivar el conocimiento, la experiencia, el debate de ideas y también crear enlaces que ayudarán en el desarrollo de la carrera del profesional.

No se han encontrado ejemplos similares de trabajos que integren inducción, entrenamiento y evaluación de período de prueba incluyendo reestructuración y estandarización de perfiles de cargo en un mismo modelo, la realidad es que ha sido un tema abandonado por las organizaciones y por los investigadores o a su vez no ha sido abarcado como un modelo complejo. Lo que si se encuentra son trabajos de investigación que abarcan las temáticas por separado, es decir modelos de levantamiento de funciones, modelos de inducción, modelos de entrenamiento de personal y modelos de evaluación, cada uno independiente del otro. Recientemente se están preocupando por este tipo de trabajos por lo cual no se ha encontrado información ni dentro ni fuera de la PUCE siendo esta una de nuestras principales motivaciones, ser pioneros en la ejecución de este tipo de proyectos integradores.

1.2.1. ÁRBOL DE PROBLEMAS



Análisis de pertinencia: el diagnóstico fue elaborado en base a problemas observables en la compañía, es conveniente realizar este análisis para la correcta realización del proyecto.

Análisis de consistencia: el diagnóstico viene a ser parte fundamental del proyecto ya que sin él no conoceríamos los problemas principales que existen por los cuales se ha visto la necesidad de realizar el proyecto. Va de la mano de los objetivos y de los resultados que esperamos lograr.

1.3 Justificación

El modelo de integración de procesos de inducción, entrenamiento y evaluación, es la estrategia inicial para que una persona se siente incluida en su nuevo puesto de trabajo; y si bien este modelo ha sido utilizado mayormente en Estados Unidos, en Latinoamérica y en nuestro país se ha despertado el interés y la necesidad de implementar este modelo dentro de las organizaciones.

Teóricamente se ha hablado de inducción, entrenamiento y desarrollo de competencias en distintos tipos de cargo, pero nunca se le ha tomado la importancia debida, basándonos en estos términos teóricos y en sus fundamentos básicos y detallados, construiremos un modelo que perdure en el tiempo y conlleve a una mejor y rápida adaptación del personal nuevo en la organización.

Este proyecto es de vital trascendencia para la empresa en todas sus áreas ya que la persona seleccionada en su cargo va a tener claro desde el primer momento cuáles serán sus funciones a desempeñar, con que herramientas de trabajo contará, con que personas y otros cargos está involucrado, así como también estará claro y debidamente documentado su proceso de inducción y de entrenamiento y por ende se encontrará preparado para afrontar evaluaciones

al término de su periodo de prueba. Lograr que un nuevo colaborador se incorpore con éxito a la empresa es fundamental, por la repercusión que tiene en la productividad y en la generación de valor agregado para la organización.

Globalantas S.A nace de la necesidad de comercializar la marca Continental Tire a nivel nacional con visión de expansión a nivel sudamericano, debido a que no existe un proceso de vinculación establecido, el área de Recursos Humanos de la empresa se encargará de implementar un modelo innovador, estratégico y de valor agregado que integre procesos de inducción entrenamiento y evaluación del nuevo personal vinculado a la empresa que permitirá que el nuevo colaborador se integre satisfactoriamente y de forma inmediata a su puesto de trabajo.

Este modelo consiste en una metodología que permitirá al nuevo colaborador contar con la información necesaria de la compañía, le ayudará a crear rápidamente redes con los ejecutivos clave para su negocio dentro y fuera de la empresa, así como también entenderá las dinámicas de su equipo, facilitando el proceso de adaptación en su nuevo rol para cumplir objetivos empresariales, recibirá apoyo y facilidades en el proceso de transición laboral, principalmente en el caso de nuevas contrataciones activando el período de aprendizaje del nuevo personal integrándose y disminuyendo el tiempo en la consecución de metas personales y organizacionales.

Además, el hecho que los profesionales estén cómodos desde su primer día en la organización y adecuadamente vinculados con sus funciones, se reflejará en una mayor productividad, en una mayor permanencia, pertenencia y en una mejor comunicación, tanto en los equipos de trabajo como en la empresa en general

La razón personal además de la obtención del título de grado, es adquirir y perfeccionar conocimientos teóricos y prácticos de los procesos de inducción entrenamiento y evaluación del nuevo personal dentro de una compañía para ponerlos en práctica en futuros proyectos de vinculación de personal en distintas empresas del País y del mundo.

1.4 Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de integración que incluya procesos y formatos de inducción, entrenamiento y evaluación del personal nuevo en la empresa GLOBALANTAS S.A a nivel nacional con proyección internacional para favorecer la adaptación de nuevos colaboradores y acelerar la consecución de metas y estrategias organizacionales.

1.4.2. Objetivos Específicos

1.4.2.1 Reestructurar, actualizar y estandarizar un descriptivo por competencias de 30 cargos a nivel nacional para optimizar todos los procesos de RR.HH.

1.4.2.2 Establecer un proceso de inducción para organización de esta manera el nuevo empleado conocerá el funcionamiento de la empresa.

1.4.2.3 Elaborar un plan de entrenamiento de acuerdo a las competencias y funciones que se deben desempeñar en cada cargo, estableciendo cronogramas y puntualizando temas de aprendizaje para los 30 cargos de la organización, favoreciendo el rápido y ordenado aprendizaje.

1.4.2.4 Diseñar una herramienta de evaluación para el período de prueba de los colaboradores por área de trabajo para establecer planes de mejoramiento continuo.

1.4.2.5 Diseñar un plan de comunicación para sociabilizar el proyecto dentro de la organización.

1.5 Resultados

Proporcionar a la empresa un modelo de integración de los procesos de Inducción, Entrenamiento y Evaluación del nuevo personal, el mismo que se encuentra debidamente detallado en manuales que describen paso a paso su desarrollo, explicación y difusión masiva mediante la creación de formatos específicos que van de acuerdo a las necesidades de la empresa. El modelo se lo realizará a partir de la reestructuración de los perfiles de cargo por competencias y se lo implementará y sostendrá en todas las áreas de la organización para su adecuada estandarización.

1.6 Supuestos

- Si existen nuevas políticas gubernamentales de restricción a importaciones o que afecten directamente a la rentabilidad del negocio, podría afectar en el presupuesto general y no permitir la continuidad del proyecto.
- Las personas a cargo del entrenamiento no utilizan las herramientas de este proyecto no se garantiza la adecuada integración del nuevo personal.
- Si los colaboradores de Globallantas muestran resistencia al cambio, podría afectar la implementación de los procedimientos detallados en el Modelo Integración.

1.7 Precondiciones

- La principal precondition para el desarrollo del proyecto es la colaboración de RR.HH., y del personal de cada una de las áreas de la organización.
- Concientización a todo el personal de la organización para la correcta ejecución del modelo.
- Seguimiento constante de la herramienta para implementar nuevos componentes y utilidades.

1.8 Indicadores

El principal indicador del cumplimiento del objetivo de la disertación es el Modelo de Integración finalizado, en el que se podrá observar a detalle en la entrega de los manuales aprobados por el área de RR.HH. de la empresa.

- Descriptivos de cargo reestructurados, estandarizados y actualizados.
- Agenda y taller de inducción empresarial y kit de bienvenida.
- Manual de entrenamiento por cada cargo.
- Formato de evaluación de periodo de prueba.

De la misma manera, fue necesario crear formatos, herramientas y políticas para los diferentes pilares del Modelo de integración.

1.9 Fuentes de Verificación

Para comprobar el cumplimiento del objetivo del proyecto se tiene finalizados los manuales y procesos documentados de inducción, y entrenamiento a partir de los perfiles de cargos estandarizados, además se cuenta con el formato autorizado del periodo de prueba y entrenamiento que validará la utilidad e importancia del modelo de integración.

1.10 Sostenibilidad

Lo más importante para garantizar la sostenibilidad es la participación de todo el personal involucrado en la inducción y en el entrenamiento del personal nuevo, es decir cada encargado de área debe estar informado y familiarizado con el plan de trabajo y el cronograma a realizar con los nuevos colaboradores, deberán analizar las prioridades de la documentación y de esta manera establecer como foco fundamental los procedimientos e interacción con el nuevo personal que conlleve a una integración rápida y satisfactoria. Se debe también dar un seguimiento, retroalimentación y evaluación periódica para llegar a consentimientos, acuerdos y posibles nuevos componentes que beneficien la sostenibilidad del proyecto a través del tiempo.

1.11 Medios o Insumos

- Formatos existentes
- Laptop
- Internet
- Impresora
- Documentos Empresariales
- Hojas
- Colaboradores Globalant S.A.
- Dinero
- Material de Trabajo MPC
- Sala de Audio y Video

1.12 Matriz del Marco Lógico

	Descripción	Indicadores	Fuentes de Verificación		
Objetivo de Desarrollo	1. Reestructurar, actualizar y estandarizar un descriptivo por competencias de 30 cargos a nivel nacional para optimizar todos los procesos de RRHH	Manual de Cargos	30 cargos entregados y aprobados por RRHH		
	2. Diseñar un manual que enumere y describa las herramientas necesarias para los 30 cargos para agilizar la entrega y utilización de los mismos	Manual de Herramientas y kit de bienvenida	Políticas y formatos de entrega recepción de herramientas de trabajo		
	3. Establecer un proceso de inducción para cada área de la organización de esta manera el nuevo empleado conocerá el funcionamiento de la empresa	Formato de proceso de inducción	Formato aprobado por RRHH		
	4. Elaborar un plan de entrenamiento de acuerdo a las competencias y funciones que se deben desempeñar en cada cargo, estableciendo cronogramas y puntualizando temas de aprendizaje para los 30 cargos de la organización, favoreciendo el rápido y ordenado aprendizaje	Manual de entrenamiento	Manual aprobado por RRHH		
	5. Diseñar una herramienta de evaluación para el periodo de prueba de los colaboradores por área de trabajo para establecer planes de mejoramiento continuo	Formato de evaluación	Formato aprobado por RRHH		
Objetivo del Proyecto	Favorecer la adaptación de nuevos colaboradores dentro de la organización				
	Acelerar la consecución de metas y estrategias organizacionales				
	Evitar reprocesos asegurando que las personas ya sepan cómo abordar las diferentes situaciones de su trabajo, utilizando información disponible y accesible para todos				
Resultados Esperados	• Reestructuración del descriptivo de cargos actualizada y estandarizada				
	• Diseño e implementación de un sistema por competencia laborales				
	• Entrega de un inventario actualizado de herramientas de trabajo con las que cuenta la organización				
	• Elaboración de un manual de políticas de uso de las herramientas de trabajo				
	• Diseño de un manual de inducción y sus políticas				
	• Culturización y concientización de la importancia de la inducción de nuevos colaboradores				
	• Elaboración de un manual de entrenamiento por cargo				
	• Culturización y concientización de la importancia del entrenamiento en los nuevos colaboradores				
• Elaboración de una herramienta de evaluación de periodo de prueba					
Actividades		Insumos	Costos	Precondiciones	
<ul style="list-style-type: none"> Analizar los perfiles de cargo actuales en la empresa. Crear nuevo formato de perfil de cargo Establecer las tareas principales de cada cargo con cada colaborador Ponderar y clasificar las principales tareas de cada cargo Establecer las competencias institucionales Delimitar información básica de cada cargo (educación, experiencia) Delimitar y organizar competencias por cargo. Recopilar toda la información y estructurar el perfil de cada cargo Presentar y aprobar el descriptivo de funciones por competencias 		Computadora Internet libros Manual de MPC Impresora Agenda de Trabajo Material recopilado de Taller de MPC	1200 500	Colaboración de RRHH	
	<ul style="list-style-type: none"> Analizar cada cargo y sus tareas específicas Establecer que herramientas y materiales de trabajo son necesarias para cada posición apoyándonos con jefes de área Adquirir herramientas necesarias Establecer políticas de uso y conservación de material y herramientas de trabajo Establecer políticas de entrega recepción de herramientas de trabajo 		Manual de Funciones actualizado Archivo de Herramientas Proceso actual de Compras Computadora	200	Colaboración de RRHH
	<ul style="list-style-type: none"> Difundir una campaña de concientización sobre la importancia de la inducción en el nuevo personal de la empresa Crear un manual de políticas de participación y de compromiso para cada área referente a la inducción de nuevos colaboradores 		Videos Equipos de audio y video Computadora Impresora	500	Colaboración Personal Globalantass S.A. Colaboración de RRHH
	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un cronograma de participación con todos los implicados que van a trabajar con el nuevo colaborador incluyendo temas y horarios de entrenamiento En referencia al manual de funciones detallar rangos de tiempo de aprendizaje de cada cargo Elaborar un manual de entrenamiento por cargo que incluya temáticas detalladas de aprendizaje 		Computadora Impresora	100	Colaboración RRHH
	<ul style="list-style-type: none"> Elabora y diseñar un formato de evaluación de periodo de prueba Creo un instructivo para el evaluador 		Computadora Impresora	100	Colaboración RRHH

1.13 Monitoreo

Se establece y verifica el avance de las de las actividades del proyecto con reuniones de trabajo semanales con el departamento de RR.HH., donde se entregan y analizan las actividades realizadas.

1.14 Evaluación

Se evalúa los avances del proyecto con las actividades planificadas en el cronograma, es decir con el avance cronológico de las tareas a realizar

ACTIVIDADES	TIEMPO															
	PRIMER MES				SEGUNDO MES				TERCER MES				CUARTO MES			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 Entrega de tema y plan de disertación	■															
2 Reestructurar, actualizar y estandarizar un descriptivo por competencias de 30 cargos a nivel nacional		■	■	■												
3 Diseñar un manual que enumere y describa las herramientas necesarias para los 30 cargos						■										
4 Establecer un proceso de inducción para cada área de la organización							■	■								
5 Elaborar un plan de entrenamiento de acuerdo a las competencias y funciones que se deben desempeñar en cada cargo, estableciendo cronogramas y puntualizando temas de aprendizaje									■	■	■	■				
6 Diseñar una herramienta de evaluación para el periodo de prueba de los colaboradores por área de trabajo														■		
7 Elaboración de Informe Final															■	■
8 Entrega de primer borrador																■

1.15 Destinatarios

El proyecto está dirigido al personal de Globallantas S.A. Donde se benefician varias personas alrededor de la empresa

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

“El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos” (Alles, 2006, pág. 96)

2.2 COMPETENCIAS INSTITUCIONALES (Diccionario de competencias Continental)

Es un diccionario basado en seis grandes habilidades, cada una de ellas integrada por competencias complementarias que las explican y desarrollan.

2.2.1 VISIÓN

Es la primera de las 6 grandes habilidades y engloba la capacidad de interpretar el entorno hacia la consecución de metas y objetivos organizacionales, comprende las siguientes competencias.

2.2.1.1. Pensamiento Visionario.- El poseer una visión clara y la capacidad de desarrollar estrategias alternativas para alcanzar las metas futuras, sin dejar de medir continuamente su impacto en el entorno de negocios. El pensamiento visionario a nivel organizacional permite disponer una imagen mucho más amplia de lo que puede y debe ser alcanzado. (Tatys, 2013)

2.2.1.2 Orientación Estratégica.- Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios de entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la propia Organización, a la hora de identificar la mejor respuesta

estratégica. Es un sofisticado conocimiento de cómo el entorno influye en las estrategias y cómo éstas a su vez, determinan las distintas alternativas. (Delche, 2009)

2.2.1.3 Innovación.- es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actué. (Alles , 2005, p. 208)

2.2.1.4 Liderando el Cambio.- es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión parezca no solo imposible sino también deseable por los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos; actúa como sponsor de la innovación y de los nuevos emprendimientos, consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes. (Alles , 2005, p. 118)

2.2.2 ESPÍRITU EMPRESARIAL

Es la segunda de las 6 grandes habilidades y engloba una serie de actitudes que beneficiaran la consecución de objetivos organizacionales.

2.2.2.1 Orientación al cliente.- Radica en el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al cual van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, por ejemplo, los proveedores y el personal de la organización. (Alles , 2005, p. 132)

2.2.2.2 Orientación de Beneficio.- es la capacidad del colaborador hacia la consecución de beneficios empresariales vistos como una meta específica, cualificada y cuantificada hacia incentivos por un desempeño más arriba del promedio.

2.2.2.3 Orientación a la Calidad.- 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 (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender. (Alles , 2005, p. 152)

2.2.2.4 Integridad.- Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con los que se dice. (Alles , 2005, p. 138)

2.2.3 EJECUCIÓN

Es la tercera de las 6 grandes habilidades y engloba una serie de actitudes que beneficiaran la consecución de objetivos organizacionales.

2.2.3.1 Resolución de Problemas.- Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente. (Alles , 2005, p. 196)

2.2.3.2 Decisión que Marca.- Supone un análisis que requiere de un objetivo y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar dicho objetivo. Además de comprender la situación que se presenta, se debe analizar, evaluar, reunir alternativas y considerar las variables, comparar varios cursos de acción y finalmente seleccionar la acción

que se va a realizar. La calidad de las decisiones tomadas marca la diferencia entre el éxito o el fracaso. (Consejo Social de la Universidad de Cadiz, s.f.)

2.2.3.3 Entrega de Resultados.- Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización. (Alles , 2005, p. 78)

2.2.3.4 Asertividad.- La asertividad es la habilidad personal que nos permite expresar directamente los propios sentimientos, opiniones y pensamientos y defender nuestros derechos, en el momento oportuno, de la forma adecuada sin negar ni desconsiderar los sentimientos, opiniones, pensamientos y derechos de los demás. Como estrategia y estilo de comunicación, la asertividad se diferencia y se sitúa en un punto intermedio entre la agresividad y la pasividad. Se define como un comportamiento maduro en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que expresa sus convicciones y defiende sus derechos. (Consejo Social de la Universidad de Cadiz, s.f.)

2.2.4 UNIDAD

Es la cuarta de las 6 grandes habilidades engloba la unión de grupo y de colaboradores dentro de la empresa.

2.2.4.1 Iniciativa.- Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay

que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas. (Alles , 2005, p. 92)

2.2.4.2 Liderazgo y Dirección.- Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores. (Alles , 2005, p. 114)

2.2.4.3 Autodeterminación.- es la capacidad de organizar pensamientos y actitudes para llegar a decisiones provechosas tanto personales como organizacionales. Es tomar conciencia del potencial individual para cumplir metas y objetivos propuestos.

2.2.4.4 Pasión y Compromiso.- Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales. (Alles , 2005, p. 66)

2.2.5 APRENDIZAJE

Es la quinta de las 6 grandes habilidades y engloba y define la capacidad de los colaboradores para aprender nuevas formas de trabajo hacia la consecución de metas

2.2.5.1 Construcción y Visión para los Negocios.- Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo. (Alles , 2005, pág. 372)

2.2.5.2 Autorreflexión.- “Es la capacidad del hombre de pensar en las consecuencias de un acto. Este puede ser de cualquier naturaleza. Una autorreflexión seria es una actividad que conlleva a analizar todas las variables involucradas.” (EcuRed, s.f.)

2.2.5.3 Manejo de la Retroalimentación.- es la capacidad de manejar adecuadamente la información entrante (input) codificarla, procesarla y gestionarla para una adecuada respuesta (output) que beneficie y mejore distintos procesos personales, grupales y organizacionales.

2.2.5.4 Entrenar a los Demás.- es una capacidad del individuo para conseguir el máximo desarrollo profesional y personal de los colaboradores y que da lugar a una profunda transformación, generando cambios de perspectiva y aumento del compromiso y la responsabilidad, lo que se traduce en mejores resultados.

2.2.6 INTERACCIÓN

Es la sexta de las 6 grandes habilidades y se refiere principalmente a la capacidad para interactuar y relacionarse de manera positiva entre colaboradores.

2.2.6.1 Comunicación Clara y Abierta.- Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad. (Alles , 2005, p. 188)

2.2.6.2 Creación de Redes de Negocio.- Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son – o serán – útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo o el objetivo propuesto en un contexto muy competitivo. Se relaciona con habilidad en la creación de alianzas estratégicas para potenciar los negocios tanto con los clientes corporativos como clientes potenciales. (Alles , 2005, p. 368)

2.2.6.3 Trabajo en Equipo Fomentado.- Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo. (Alles , 2005, p. 134)

2.2.6.4 Motivar a los Demás.- es la capacidad para aumentar el nivel de trabajo eficacia y eficiencia en las distintas funciones de los colaboradores proporcionando la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las

hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento y productividad organizacional.

2.2.6.5 Sensibilidad Intercultural.- La sensibilidad intercultural puede ser comprendida como todas aquellas habilidades que favorecen emociones positivas antes, durante y después del encuentro comunicativo, destacando seis atributos que alivian el impacto del choque cultural: auto concepto, ser abierto de mente, actitud de no juzgar, empatía, autorregulación e implicación en la interacción. Estas competencias pueden requerir de una adaptación considerable a nuevos estilos de comunicación y reglas, y también a nuevas formas de relacionarse con otros. (Sanhueza, Cardona, & Friz, 2012)

2.2.6.6 Promoción de la Diversidad.- Es la habilidad y sensibilidad que se basa en la promoción, aceptación y respeto de diversos derechos y rasgos culturales para la adecuada integración y cohesión social en pro de la consecución de una armonía tanto personal como organizacional.

El diccionario de competencias institucionales fue recopilado y descrito en base al modelo de las seis grandes habilidades establecido por Continental Tire Alemania que es la matriz estratégica de toda la compañía a nivel mundial, se ha adaptado este requerimiento a los perfiles de cargo que han sido elaborados para la región Andina, se ha detallado el concepto y estructura de todas las competencias que son parte de este modelo.

2.3 MODELO DE PERFILES POR COMPETENCIAS

El propósito de esta sección es explicar el método MPC®. Este método sirve para elaborar los perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas (procesos, equipos, etc.). Los perfiles o modelos de competencias son el núcleo o punto de partida de la administración de recursos humanos por competencias (Spencer & Spencer, 1993). (Paredes, 2011, pág. 87)

2.3.1 Descripción

Las siglas MPC® significan:

M = modelado

P = perfiles

C = competencias

El objetivo general del método MPC® es recolectar los datos necesarios para implantar un sistema de recursos humanos basado en competencias en el menor tiempo posible.

Una vez que se ha sistematizado la información recolectada con este método, se han establecido las bases para la gestión de recursos humanos por competencias.

El método del modelado de perfiles de competencias o MPC® es el fruto de varias experiencias en distintas organizaciones. Esencialmente el método MPC® se desarrolla en un taller donde un grupo de expertos en los puestos, y con la guía de un facilitador:

- a) Identifican las actividades esenciales del puesto (criterios de rendimiento superior).
- b) Levantan el perfil de competencias del puesto (desglosado en conocimientos, destrezas y otras competencias).
- c) Determinan las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación.

La gran ventaja es que estos resultados se generan en un máximo de cuatro horas y para un gran número de puestos. Dos facilitadores pueden dirigir el trabajo de un grupo de 45 personas. Suponiendo tres expertos por puesto, en cuatro horas se puede contar con los criterios de rendimiento y los perfiles de al menos 15 puestos diferentes. (Paredes, 2011, pág. 87)

2.3.2 Beneficios del método MPC®

- Acelera significativamente los procesos de selección.
- Proporciona insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo.
- Proporciona insumos para el sistema de evaluación y retroalimentación del rendimiento.
- Puede ser adaptado para establecer criterios de rendimiento y modelos de competencias para roles, áreas / departamentos, grupos ocupacionales, estrategias corporativas e incluso modelos de competencias para toda la organización.
- Debido a su cobertura (al menos 15 puestos en un solo taller) puede ser realizado periódicamente, sin mayores costos, para actualizar las tareas esenciales de los puestos, los criterios de rendimiento Y los perfiles de competencias.
- Utiliza el concepto de "competencias integrales"; esto es, define tanto los criterios de rendimiento como las características personales necesarias para desempeñar esos criterios en el máximo nivel de eficacia.
- Aclara las expectativas de rendimiento de los puestos.
- Materializa la participación de los miembros de la organización en la gestión por competencias.
- Debido a que los criterios y los perfiles reflejan los puntos de vista de los expertos en los puestos, genera credibilidad y compromiso del personal hacia la gestión por competencias.
- Capacita a los miembros de la organización en los conceptos esenciales de la gestión por competencias.
- Ofrece herramientas de recursos humanos para los diversos miembros de la organización (actividades esenciales, indicadores de gestión, competencias, etc.), materializando la idea de que la gestión de recursos humanos es una actividad compartida por todas las áreas.
- Difunde el tema de competencias en toda la organización aportando con insumos para la consolidación de nuevos patrones culturales. (Paredes, 2011, p. 87)

Como corolario se puede afirmar que el método MPC® contribuye a generar una cultura organizacional favorable al alto rendimiento.

El MPC® surgió de la necesidad de contar con una metodología que se adaptara a las características de las organizaciones actuales: rapidez y eficiencia. La metodología original para el desarrollo de modelos de competencias, implicaba el uso de entrevistas de eventos conductuales (EEC®), aplicadas de manera individual, que posteriormente eran transcritas y codificadas. El método resultaba excesivamente lento, costoso e ineficiente. Además, suponía la formación de un equipo de analistas que, como mínimo, trabajaba cuatro o seis meses a tiempo completo para generar resultados.

El método MPC® está pensado no sólo para generar perfiles con la mayor rapidez posible, sino que además se basa en el uso de conceptos y técnicas de validez comprobada, encaminadas a asegurar la calidad de los resultados. Así, el método MPC® logra adaptarse fácilmente a las necesidades prácticas de las organizaciones, sin sacrificar la rigurosidad metodológica ni la calidad de los resultados. (Paredes, 2011, pág. 88)

2.3.3 Metodología

El método MPC® se desarrolla en un taller que tiene la finalidad de obtener la información esencial para diseñar un sistema de recursos humanos basado en competencias.

El taller es conducido por el responsable de recursos humanos de la organización, quienes ofrecen las guías e instrucciones necesarias para que los expertos proporcionen la información pertinente. Los informantes o expertos en el puesto deben cumplir dos requisitos básicos:

Conocer a fondo la posición: usualmente los ocupantes de mejor desempeño, los supervisores directos del puesto y el personal involucrado en el diseño del puesto cumplen esta condición.

Asegura que los expertos posean tres habilidades básicas que requerirán en el taller: comprensión de instrucciones, lectura y escritura.

Lo ideal es que se formen grupos de tres expertos por posición a analizar, ya que el método está diseñado para aprovechar las ventajas del trabajo en equipo. No obstante, si no existe el número suficiente de expertos, no hay inconveniente en tener un solo informante por puesto. Sin embargo, en este caso es altamente recomendable que se revise con mayor detalle la información proporcionada por el informante en la fase de validación, una vez concluido el taller.

En el caso de que los potenciales informantes no tengan las habilidades recomendadas, es preferible trabajar con los supervisores de los informantes. Lo importante es que los informantes reúnan las destrezas básicas de comprensión de instrucciones, lectura y escritura.

Por su parte los requisitos que deben cumplir los facilitadores de los talleres son:

- Conocimiento de la metodología MPC®.
- Conocimiento del fundamento teórico del enfoque.
- Habilidad para dirigir y organizar grupos. (Paredes, 2011, págs. 88-89)

2.3.4 Objetivos de la Metodología MPC ®

- Identificar las actividades esenciales de los puestos de trabajo.
- Establecer las características personales requeridas (conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos, etc.) requeridos para desempeñar las actividades esenciales.
- Identificar cuáles de las competencias listadas son requerimientos de selección y cuáles son requerimientos de capacitación.
- Establecer la misión del puesto, formación académica, experiencia requerida y los indicadores de gestión posicionales (Paredes, 2011, p. 89)

Diccionario de Destrezas y Habilidades Laborales MPC (Competencias por Cargo) (**Anexo**

1)

El modelo de Perfiles por competencias es la base de una estrategia de RRHH que puede dirigirse a una organización y estandarización de procesos en los diferentes subsistemas del área, es decir que partiendo de una elaboración detallada y bien estructurada del manual de funciones; haciendo énfasis en las tareas principales que la persona realiza en cada cargo, en la formación académica y en los conocimientos previos se podrá establecer diferentes planes de acción para el área.

2.4 DESCRIPCIÓN ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

2.4.1 ¿QUE ES UN PUESTO?

Un puesto se define como una unidad de organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que los separan y distingue de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización. (Chiavenato, 2011, p. 190)

2.4.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo, su descripción es un proceso que consiste en un enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización, La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante) la periodicidad de su relación (cuando lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace) y los objetivos (porque lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito

de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones o responsabilidades adquiridas. (Chiavenato, 2011, p. 190)

2.4.3 ANÁLISIS DE PUESTOS

Una vez hecha la descripción sigue el análisis de puestos, en otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos). Se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos).

Aunque guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto ¿qué hace el ocupante? ¿Cómo? Y ¿Por qué? el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación. (Chiavenato, 2011, p. 191)

2.4.4 ETAPAS EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS

De manera resumida un programa de análisis de puestos comprende tres fases o etapas: Planeación, Preparación y Realización.

2.4.4.1 ETAPA DE PLANEACIÓN

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación exige los siguientes pasos:

- Determinar los puestos por describir, analizar e incluir en el programa de análisis sus características, naturaleza, tipología etc.

- Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo se definen los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
- Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por donde empezara el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender poco a poco a los inferiores o viceversa, así como los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal por áreas de la empresa. (Chiavenato, 2011, p. 196)
- Elegir el o los métodos de análisis. A partir de la naturaleza o de las características de los puestos por analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En general se utilizan varios métodos pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos. (Chiavenato, 2011, p. 196)
- Seleccionar los factores de análisis para estudiar los puestos, en dos criterios conjuntos:
- Criterio de la generalidad. Los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos por estudiar, para comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor el factor desaparece y deja de ser un instrumento de comparación adecuado. (Chiavenato, 2011, p. 196)
- Criterio de la variedad y discriminación. Los factores de análisis deben variar de acuerdo con el puesto. Es decir no pueden ser constantes ni uniformes. El factor de escolaridad necesaria por ejemplo, atiende al criterio de la generalidad –todos los puestos exigen cierto nivel de escolaridad o de instrucción- y también al de la variedad pues todos los puestos exigen una escolaridad diferente, desde primaria incompleta hasta estudios profesionales. (Chiavenato, 2011, p. 196)
- Para atender el criterio de generalidad, los puestos suelen dividirse en varios sistemas: puestos de supervisión, obreros, trabajadores por hora etc., porque son pocos los factores de especificaciones que consiguen atender una amplia gama de características de los puestos.
- Dimensionar los factores de especificación. Es decir determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación

corresponde a la distancia entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (lo máximo) que abarca un factor en relación con un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona para adaptarlo o ajustarlo como instrumento de medición al objetivo que se pretende medir. Es necesario dimensionarlos para establecer los segmentos de su totalidad útiles para analizar determinado conjunto de puestos. El factor de análisis, educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica puestos por horas no calificados, pueden tener como límite inferior la alfabetización y como límite superior la educación primaria completa. En este caso para puestos de supervisión, el límite inferior y el superior son mucho más elevados. (Chiavenato, 2011, p. 196)

- Graduación de los factores de especificación. Es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de un intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que solo asume determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Los factores de especificación se gradúan para facilitar y simplificar su empleo. Por lo general, los grados en los factores de análisis son 4, 5 o 6. Así en lugar de asumir un número infinito de valores continuos, cada factor tendrá solo 4, 5 o 6 grados de variación (Chiavenato, 2011, pág. 196)

2.4.4.2 ETAPA DE PREPARACIÓN

Es la etapa en la que los analistas debidamente entrenados preparan los esquemas y los materiales de trabajo, a saber:

- Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conformaran el equipo de trabajo.
- Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etc.).
- Preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisores, y a todo el personal relacionado con el programa de análisis de puestos).

- Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se va a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios utilizados por los ocupantes de los puestos).

La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación. (Chiavenato, 2011, p. 197)

2.4.4.3 ETAPA DE REALIZACIÓN

Es la fase en la que se obtienen los datos de los puestos que se va a analizar y en la que se redacta el análisis:

- Observación de los datos sobre los puestos mediante los métodos de análisis elegidos (con el ocupante o con el supervisor inmediato).
- Selección de los datos obtenidos.
- Redacción provisional del análisis a cargo del analista de puestos.
- Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato para que lo ratifique o lo rectifique.
- Redacción definitiva del análisis de puesto.
- Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto para su aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, el ejecutivo o el departamento responsable de la oficialización en la empresa. (Chiavenato, 2011, p. 197)

El objetivo de un Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito, lo que a su vez nos ayudará a la oportuna construcción y elaboración de los perfiles de cargo.

2.5 INDUCCIÓN DE PERSONAL

Las primeras experiencias que vive un empleado en la organización van a matizar su rendimiento y su adaptación.

¿Qué se entiende por inducción de personal? Es una etapa que se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución, para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, evitar “radio pasillo” (chismes o comentarios, poco veraces, fugaces, pero que ponen en peligro la credibilidad de la empresa debido a la falta de información), fomentar el uso de casco, botas, uniforme, etc. Para Gary Dessler la inducción significa: “...proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores [...] la inducción en realidad es un componente del proceso de sociabilización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos” (Grados, 2003, p. 325)

Para llevar a cabo este proceso existen diferentes métodos, que varían de una empresa a otra.

Es importante señalar que la inducción debe ser impositiva o estratégica, es decir, dependiendo del objetivo o perspectiva que tengan las empresas o instituciones deberán considerar si imparten o no inducción. Existen negocios que tienen la perspectiva de comerciantes o de empresarios, donde los primeros visualizan el negocio a corto plazo, y son aquellos que aunque ganan mucho dinero en poco tiempo, su inversión en el factor humano, material y económico es mínima. Estratégicamente no les interesa invertir en estos aspectos ni lograr estabilidad. (Grados, 2003, p. 325)

En segundo término se encuentran los negocios o empresas que tienen la perspectiva de empresarios y, desde que inician, su visión es a futuro, desean trascender y perdurar, tal vez hasta un nivel transnacional, por tanto, empezarán a ver resultados a mediano plazo, y, para que esto suceda, necesitarán invertir bastante en sus recursos humanos, pues de nada les servirá tener la mejor

tecnología si descuidan este factor. Una buena inducción podría facilitarles en gran medida el logro de sus objetivos (Grados, 2003, pp. 325, 326)

En qué momento inicia la inducción

Este proceso inicia desde que la persona tiene su primer contacto con la empresa, es decir, desde que el candidato va por primera vez a la empresa a solicitar empleo, cuando entra a sus instalaciones, ahí empieza su inducción. Suponiendo que el candidato va rumbo al área de selección y durante el trayecto se encuentra en el pasillo un cuadro de misión de la empresa y algunas fotografías de esta, de los fundadores, los principales productos, antecedentes históricos, etc. “Pues no hay que olvidar que las primeras impresiones tienden a ocupar el campo de conciencia y suelen ser más duraderas. Debe entonces ponerse todo el empeño en que sean positivas.” (Rodríguez, E., Mauro, 1991, p. 19.)

Ya en el curso de la inducción se tendría casi cubierta la parte cognoscitiva respecto a los aspectos importantes que el nuevo integrante debe conocer sobre la empresa, para poder así dedicar más tiempo y mayor peso al área afectiva en sus tres subareas.

- Recepción: captar, percibir, sentir...
- Respuesta: emitir, transmitir, demostrar, expresar...
- Evaluación: estimar, apreciar, aquilatar... (Grados, 2003, p. 327)

Ventajas de una buena inducción

Si se proporciona una buena inducción general a la empresa, pero sobre todo al puesto, se podrían obtener ventajas de acuerdo con la revisión bibliografía.

En cuanto a la empresa

- Reduce costos de reclutamiento y selección, mientras más alta la tasa de rotación, mayor tendrá que ser el presupuesto para selección.
- Se podrían detectar necesidades de capacitación, pues quizá las fallas de la persona durante la inducción al puesto logren solucionarse con algún curso.

- Los registros de inducción tal vez sirvan como la primera evaluación del desempeño del nuevo empleado o empleada.
- El individuo se identifica con la organización y los procedimientos.
- Crea una actitud favorable hacia la empresa.
- Hace que la persona sujeta la inducción sienta que pertenece al grupo
- Acelera su integración al grupo, subgrupos y ambiente laboral.
- Valora la tarea específica de su puesto
- Acepta con mayor facilidad la autoridad.
- Conjunta los objetivos de la organización y los personales
- Se comprende moralmente con la organización
- Se identifica altamente con la organización
- La reacción del trabajador a la organización será de máximo rendimiento, satisfacción propia, colaboración y cooperación entusiasta.
- La mayoría de los empleados cumplirá con las reglas si durante la inducción comprenden su significado.
- Permite afinar los perfiles
- Cierra muchos procesos
- Funciona como primera evaluación del desempeño
- Cuida los aspectos legales
- Verifica aspectos de seguridad e higiene (Grados, 2003, p. 327)

En cuanto al puesto

- Permite que el individuo realice con mayor facilidad sus labores
- Labora con más seguridad en su tarea
- Evita fricciones sobre la manera de desarrollar su trabajo y sobre el exacto cumplimiento de sus obligaciones
- Modifica las actitudes del personal, despertando en ellos sentimientos más favorables con respecto al puesto y a la empresa.

- Evita interrupciones por preguntas sobre información (datos específicos, reglamentos, políticas, etc.)
- Ahorra tiempo en lograr estándares de calidad de producción y de cantidad de producción
- Disminuye el porcentaje de accidentes
- Incrementa el porcentaje de aceptación de las normas de seguridad. (Grados, 2003, p. 328)

La inducción de personal debe ser entendida como el paso inicial para que el nuevo empleado se sienta identificado y parte activa de la organización, en base a un correcto taller de inducción el nuevo colaborador conocerá en forma global la estructura de la compañía, los procesos que realizan las diferentes áreas de la empresa, el modelo de negocio, la cultura organizacional, plan estratégico, infraestructura, etc. La inducción es parte fundamental del comienzo de un buen entrenamiento al cargo.

2.6 ENTRENAMIENTO DE PERSONAL

2.6.1 PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO

La necesidad de orientar a los empleados, de proporcionarles información y de entrenarlos, es bien reconocida por los administradores y superiores conscientes del papel que las personas desempeñan en la obtención de las metas y objetivos de la compañía. A través de la función de entrenamiento pueden renovarse habilidades anteriores y adquirir nuevas. (Chruden & Sherman Jr., 1995, p. 191)

Sin embargo, el impacto de la automatización ha hecho que el entrenamiento sea aún más importante debido a que (1) algunos puestos serán ampliados, requiriendo por lo tanto destrezas y conocimientos adicionales; (2) otros requerirán una gama más reducida de destrezas; y (3) muchos puestos serán reemplazados totalmente por otros de nueva creación. Esto requiere que

el personal de supervisión y los representantes del departamento de personal trabajen juntos en la preparación de los empleados para los cambios, mediante las actividades de entrenamiento. (Chruden & Sherman Jr., 1995, p. 191)

En las organizaciones más grandes, el departamento de personal puede proporcionar a los gerentes y supervisores ayuda considerable para dirigir las actividades de entrenamiento, incluyendo la organización de clases formales, selección y preparación de instructores, la adquisición de equipo de entrenamiento y de otros auxiliares, y el establecimiento de un enlace con instrucciones educativas y agencias gubernamentales. Con frecuencia, en las organizaciones más grandes, estas actividades están manejadas por una división de entrenamiento por separado, dentro del departamento de personal. Sin embargo, en las más pequeñas, la mayoría de los trabajos de entrenamiento recaen sobre los gerentes y supervisores de los departamentos en donde trabajan los empleados. En esta situación, se recibirá una ayuda mínima del departamento de personal, si es que este existe. (Chruden & Sherman Jr., 1995, p. 192)

2.6.2 ANÁLISIS DE OPERACIONES O DE TAREAS

El diseño de un programa específico de entrenamiento requiere que se ponga atención especial al análisis de las operaciones o de las tareas determinando cual debe ser el contenido del entrenamiento en términos de lo que el trabajador debe hacer para ejecutar una tarea, desempeñar en puesto o una asignación en una forma efectiva. El primer paso en el análisis de la tarea es anotar todas las tareas incluidas en el puesto. El segundo paso consiste en anotar todas las etapas implicadas en cada una de las tareas de la lista en términos de lo que la persona hace cuando ejecute la etapa, en vez de en términos de lo que deba conocer. (Chruden & Sherman Jr., 1995, p. 193)

2.6.3 DETERMINACIÓN DEL CONTENIDO DEL ENTRENAMIENTO

Uno de los principales tipos de entrenamiento es comúnmente referido como entrenamiento en el trabajo. El propósito principal del entrenamiento en el trabajo, al iniciarse el empleo de un individuo, es llevar su conocimiento y su habilidad hasta un nivel satisfactorio. Conforme el individuo continua desempeñando el trabajo, debe usarse el entrenamiento para proporcionarle información adicional y darle oportunidades para adquirir nuevas habilidades. Como resultado del entrenamiento podrá entonces desempeñarse con más eficacia en su trabajo actual y podrá calificar para trabajos a un nivel superior. (Chruden & Sherman Jr., 1995, p. 195)

La invención y la instalación de nuevos equipos, muchos de los cuales están considerablemente automatizados, ha originado que las habilidades que poseen muchos empleados ya no sean requeridas por su compañía o por cualquier otro empleador potencial. Con objeto de que estas personas desplazadas ocupacionalmente, permanezcan en las nóminas de pagos y obtengan un empleo en otra parte, es necesario que aprendan nuevas habilidades a través de cierto tipo de reentrenamiento (Chruden & Sherman Jr., 1995, p. 196)

Hablando en términos generales, empezamos a determinar el contenido en el momento en que encontramos la diferencia entre lo que los sujetos son capaces de hacer antes del entrenamiento y lo que queremos que sean capaces de hacer después. Esto es conocido como "diferencial de desempeño del trabajo" y debe ser el punto de partida de las decisiones sobre el contenido de un programa de entrenamiento. (Craig & Bittel, 1991, p. 55)

Se puede determinar el contenido del entrenamiento en base al levantamiento de información de las tareas específicas que son obtenidas mediante algunos procesos: Taller MPC, entrevistas con jefes inmediatos y equipo de trabajo del área del entrenado, reuniones con el área de Recursos Humanos, etc. de esta manera se van organizando y potenciando los posibles temas

y contenidos de entrenamiento como también la elección de entrenadores y lugares idóneos para el correcto aprendizaje.

2.6.4 SELECCIÓN DE MÉTODOS Y MEDIOS DE ENTRENAMIENTO

Hay que considerar dos problemas generales:

- Si debemos segmentar el contenido del entrenamiento: ¿Cómo? ¿Qué objetivos debemos tener en la parte inicial? ¿Qué parte del entrenamiento deberá hacerse "sobre la marcha" en el lugar de trabajo? ¿Debemos o no usar entrenamiento continuo o suplementario después de cierto tiempo de práctica en trabajo, como parte del programa total?
- ¿Qué medios de entrenamiento deben usarse en cada segmento?

2.6.4.1 SEGMENTACIÓN.

Muchas de estas preguntas deben contestarse en el terreno psicológico. Implican también varias consideraciones económicas. Fundamentalmente tendremos que hacernos las mismas consideraciones que hicimos al seleccionar y definir los problemas de entrenamiento.

Desde luego, las funciones que se requieren del entrenado en el trabajo tendrán que formar parte del entrenamiento inicial. Otras funciones podemos diferirlas hasta el momento de entrar en la fase del entrenamiento que se llama "sobre la marcha", es decir, ya en la práctica del trabajo mismo. También pueden diferirse para la etapa de entrenamiento suplementario; todo depende de los resultados y del grado de necesidad que haya de tal función. (Craig & Bittel, 1991, p. 56)

Sea cual sea el nivel que determinemos, los objetivos de desempeño del trabajo tendrán que ser explícitos. Con frecuencia los objetivos del entrenamiento se expresan vagamente: "familiarizarse con..." o "tener una comprensión básica de..." o "conocer su trabajo". Es probable que la persona que los escribió tenga en mente, muy claro, el objetivo, pero, ciertamente, la manera de describirlo no es tan clara ni nos da un criterio para poder evaluar el

éxito del entrenamiento. ¿Cómo podemos medir si el entrenado "se ha familiarizado" con las tareas propias del encargado de pedidos? Una interpretación podría ser "que sea capaz de recordar y poner en lista las tareas propias del encargado de pedidos". (Craig & Bittel, 1991, p. 56)

Otra sería "que sea capaz de realizar, en el doble del tiempo supuesto, todas las tareas propias del encargado de pedidos, sin recibir ayuda del supervisor en no menos del setenta y cinco por ciento de ellas". Si cualquiera de las dos interpretaciones hubiera sido el objetivo declarado del entrenamiento, éste sería mensurable. "Familiarizarse con" no nos dice nada, no declara sino ambiguamente qué funciones se esperan del entrenado. Tendremos que especificar objetivos para cada segmento del entrenamiento. Ahora bien, ¿qué haremos para llegar a esos objetivos? (Craig & Bittel, 1991, p. 57)

2.6.4.2 SELECCIÓN DE MEDIOS.

El número de medios entre los que podemos elegir es impresionante. Con cualquier criterio que usted quiera clasificarlos, siempre tendrá un alto número. La cuestión es, independientemente de su clasificación, cómo escogerlos. (Craig & Bittel, 1991, p. 56)

Los medios en el entrenamiento deben ser elegidos con base en dos factores: 1) psicológicos: los que nos permitirán un eficiente trabajo de capacitación, y 2) económico-administrativos: los que costarán menos y se amoldarán a las circunstancias. (Craig & Bittel, 1991, p. 56)

La elección desde el punto de vista psicológico es muy difícil precisamente por la cantidad abrumadora de medios que hay. Su efectividad depende del modo como se les utilice. Es casi imposible decidir entre dos de ellos con base en la categoría a la que pertenecen. La televisión podrá ser tan buena como una película. Pero una conferencia en persona ser tan buena como la televisión, la instrucción programada puede ser lo indicado, pero ¿cómo sabemos si no será igualmente efectivo" el trabajo en taller o una sesión de laboratorio? El único modo de salir del

dilema es ver aquellos aspectos del ambiente del entrenamiento que crean diferencia psicológica desde el punto de vista del aprendizaje. Hay que sopesar los medios con miras a las funciones que deben realizarse para producir el aprendizaje. (Craig & Bittel, 1991, p. 57)

Identifique todos los medios que sirven desde ese punto de vista y luego elija los factores económico-administrativos que usted usará. (Craig & Bittel, 1991, p. 57)

2.6.4.3 FUNCIONES DE LOS MEDIOS DE ENTRENAMIENTO.

Debe haber un estímulo, el sujeto tiene que responder a él, y después el sujeto debe recibir retroacción. De esto podemos derivar las cinco funciones críticas de entrenamiento que los medios de entrenamiento deben proveer:

- Generación del estímulo: el estímulo presentado tiene que venir de algún lado.
- Presentación del estímulo: al entrenado.
- Aceptación de la respuesta: el entrenado necesita algo a qué responder, con qué responder, o sobre qué responder.
- Apreciación de la respuesta: esto implica medida o comparación con un estándar establecido.
- Presentación de la retroacción: al entrenado.

Cualquier medio o combinación de medios que logre esto será efectivo. Si una de esas funciones no se realiza adecuadamente, no importa qué tan elevado, exótico y caro sea el entrenamiento, irá al fracaso. (Craig & Bittel, 1991, p. 57)

¿Debe usted dar una conferencia como parte del curso de entrenamiento? Por qué no, si encuentra una que llene satisfactoriamente estas cinco funciones. ¿Y una película? Claro, siempre y cuando reúna esas condiciones. ¿Un taller? Lo mismo. Hasta donde sabemos lo que es llenar esos requisitos adecuadamente. (Craig & Bittel, 1991, p. 58)

Es obvio que podemos lograr que muchos medios realicen esas cinco funciones. Mencionaremos sólo brevemente las consideraciones económico-administrativas, ya que son bastante obvias. El punto que debe quedar claro es que no importa qué medio se use, lo importante es que llene esas cinco condiciones. Para un grupo pequeño de entrenados, pero con gran variedad de problemas que requieren entrenamiento, es probable que lo mejor sea tener un instructor que haya sido "programado" para efectuar las funciones independientemente de su contenido. En otro extremo estaría cuando se tiene un grupo grande de candidatos a entrenamiento con pocos problemas bien definidos; en este caso, la instrucción programada parecería una buena solución. Cualquier programa cuidadosamente preparado siempre reunirá las condiciones establecidas. (Craig & Bittel, 1991, p. 58)

Los medios son las diferentes herramientas que utiliza el entrenador para transmitir el conocimiento, cada entrenador utilizará la herramienta que crea conveniente de acuerdo a las características de contenido y de trabajo a realizar, estos pueden ser audiovisuales, electrónicos, industriales, técnicos específicos, técnicos generales, uso de maquinaria, conocimiento de planta, teórico, vivencial, etc.

2.7 EVALUACIÓN DEL ENTRENAMIENTO DE PERSONAL

El problema de medir la productividad del entrenamiento no es sencillo.

Implica cuestiones como la validez de los criterios y su confiabilidad, diseño de pruebas y, también, la dificultad práctica de aplicar la medición. Es difícil recurrir a una prueba de conocimientos, olvidando que no se ha pretendido agregar conocimientos mediante el aprendizaje, sino también actitudes y conductas más difíciles de evaluar. (Craig & Bittel, 1991, p. 68)

Si el programa de entrenamiento ha sido desarrollado con un buen conjunto de objetivos, la batalla está casi ganada. Establecer los objetivos claramente nos permite saber qué vamos a evaluar sobre qué base. Lo que nos queda por hacer, entonces, es diseñar los puntos de la prueba y reinventar un sistema para marcarla. (Craig & Bittel, 1991, p. 68)

Los conceptos sobre las pruebas aplicables a la evaluación del entrenamiento son distintos a los de las pruebas de diagnóstico. Tienen diferentes objetivos que las dedicadas a predecir futuros comportamientos. (Craig & Bittel, 1991, p. 68)

Las pruebas que usa el departamento de selección de personal para la selección de nuevos empleados, están diseñadas para encontrar diferencias entre los solicitantes y, de acuerdo con ese objetivo, tienen un sistema de control o de calificación, cuando esas diferencias pueden descubrirse a partir de la prueba, puede decirse que ésta es buena. La tecnología de las pruebas comprende procedimientos elaborados para asegurar, como dicen los probadores, que la prueba será "discriminativa", es decir, seleccionará por sí misma. (Craig & Bittel, 1991, p. 68)

Las pruebas de evaluación de entrenamiento no son discriminatorias. Sólo tienen que medir el nivel de eficiencia respecto al comportamiento que debería haber logrado cada entrenado. Las preguntas de la prueba deben decirnos qué tan bien el entrenado ha llegado a las metas previamente establecidas. Y de la suma de los resultados de las pruebas podemos averiguar qué tan bien el entrenamiento ha logrado sus objetivos. (Craig & Bittel, 1991, p. 68)

La diferencia entre los dos conceptos de prueba se centra en los estándares que se aplican. El estándar en la prueba selectiva es relativo, o sea, mide el desempeño del trabajo de un individuo en comparación con otros muchos que han hecho la misma prueba. En cambio, el estándar en la prueba de evaluación de entrenamiento es absoluto. (Craig & Bittel, 1991, p. 68)

El estándar absoluto que se establece para la evaluación del entrenamiento es el conjunto de objetivos del entrenamiento. Lo que necesitamos ahora es un medio confiable de medición. La tecnología de elaboración de pruebas puede ser útil en este caso. Aunque no iremos muy lejos en la explicación de los conceptos de esa tecnología, en este capítulo vamos a mencionar: dos

nociones fundamentales que a menudo se olvidan: las nociones de validez y confiabilidad.
(Craig & Bittel, 1991, p. 69)

La evaluación del entrenamiento de personal va de la mano con la evaluación de período de prueba en donde se llega a conclusiones que determinan si el colaborador aprendió y llegó a cumplir exitosamente las tareas y funciones que se enseñaron en el proceso de entrenamiento al cargo.

2.7.1 VALIDEZ DE LA EVALUACIÓN DEL ENTRENAMIENTO.

Hemos dicho que los objetivos del entrenamiento son también los estándares de su evaluación. Si podemos medir directamente las funciones de los entrenados, que presuponen los objetivos, hemos dado un gran paso en cuanto a la validez de la evaluación. Pero aquí surgen dos problemas: el primero es que en la mayoría de los casos no podemos medir directamente la función requerida; el otro es cómo calificar la función. (Craig & Bittel, 1991, p. 69)

2.7.1.1 CALIFICACIÓN DE MEDIDAS

La manera de marcar o calificar las pruebas depende, obviamente, en parte, de las funciones que incluye la prueba. No tiene importancia encontrar la validez de la calificación mientras las medidas mismas no tengan validez. Si tenemos medidas directas de evaluación, o medidas indirectas, pero válidas de evaluación, entonces sí importa el problema de la validez de los sistemas de calificación de pruebas. La cuestión de la calificación está directamente relacionada con aquello que se pretenda medir de las funciones específicas sujetas a prueba. La respuesta, una vez más, reside en los objetivos generales y particulares del entrenamiento. ¿Sobre qué bases se especificaron los objetivos? Si los objetivos incluyen rapidez de realización de funciones, por ejemplo, entonces la prueba de evaluación debe ser capaz de

medir la rapidez. Si la frecuencia de los distintos tipos de errores es tan importante como para ser incluida en los objetivos, entonces hay que incluirla también en la evaluación. (Craig & Bittel, 1991, p. 69)

Todas las dimensiones acerca de la realización del trabajo que no sean tan importantes como para aparecer en los objetivos del entrenamiento, no deben estar, tampoco, entre los puntos evaluados. Algunas veces el entrenador quisiera usarlas "para hacer la prueba un poco más difícil" o para hacer que la prueba "seleccione a los mejores", pero tenga en mente que esta prueba no es de tipo diagnóstico, y no ceda a la tentación. Se pretende que la evaluación del entrenamiento determine hasta qué punto el programa y el grupo de los entrenados llegaron a sus metas; no ayuda nada evaluar con metas falsas. (Craig & Bittel, 1991, p. 69)

2.7.1.2 CONFIABILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL ENTRENAMIENTO.

Al principio del capítulo definimos el aprendizaje como un proceso que provoca un cambio consistente de comportamiento. El concepto de confiabilidad está relacionado con la consistencia. Cuando medimos los efectos de la capacitación queremos estar suficientemente seguros de que la actitud (o las funciones) que observamos es consistente. (Craig & Bittel, 1991, p. 70)

La tecnología de las pruebas nos dice que podemos estar más seguros de sus resultados si hacemos repetidas pruebas que si hacemos sólo una. Esto supone que las otras condiciones permanecen constantes de una prueba a otra. Si es posible debemos hacer varias mediciones acerca del mismo comportamiento. (Craig & Bittel, 1991, p. 70)

Algunas veces la naturaleza de la actitud, acción o función evaluada no permite una medición cuantitativa, claramente definible. Entonces tiene que intervenir el buen juicio del entrenador. El uso de juicios estimaciones ha abierto otra nueva fase de la tecnología de las pruebas, y una vez más tenemos que dejar de lado el detalle. Tenga en mente, empero, que un

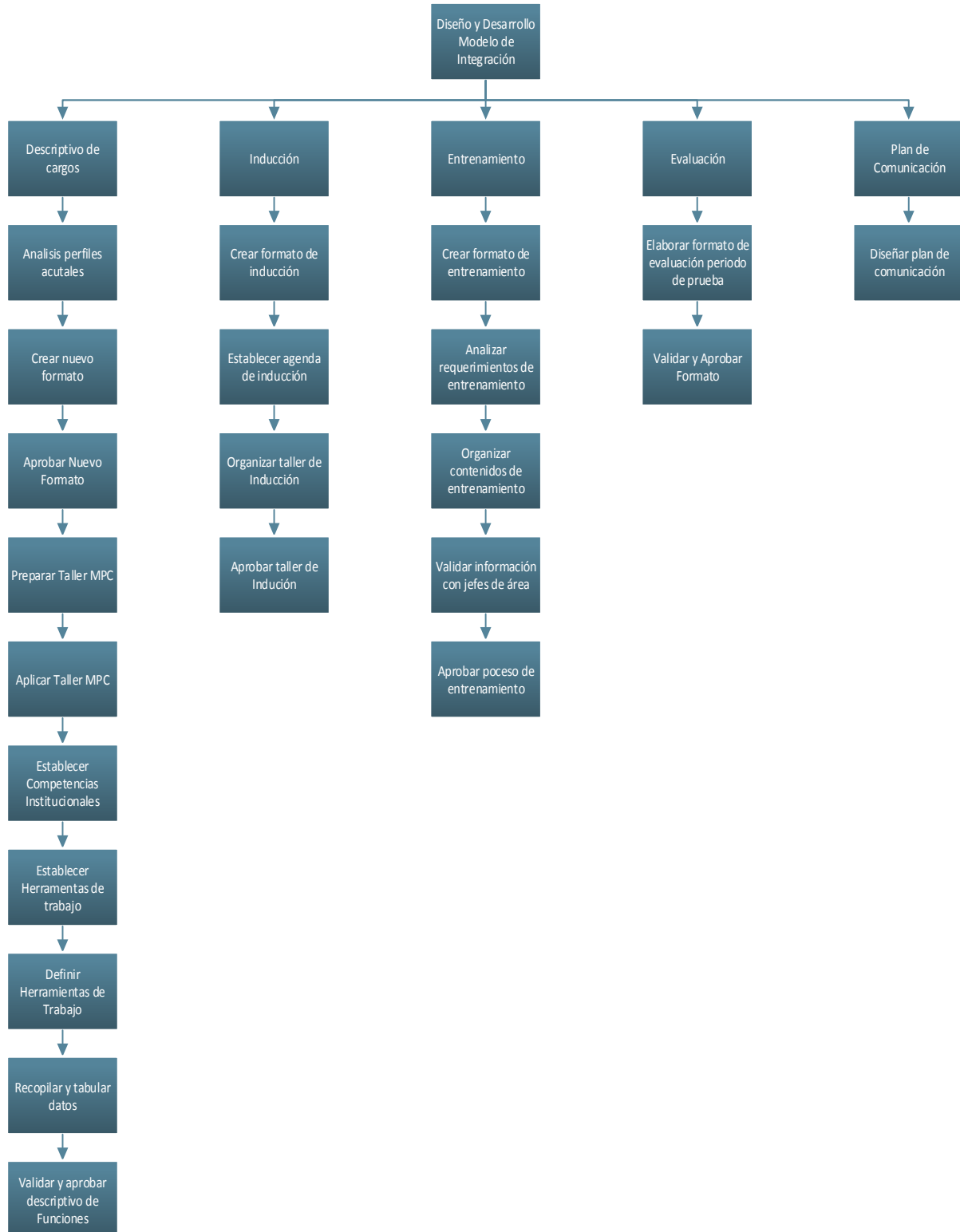
procedimiento en que el evaluador hace juicios particulares sobre cada aspecto de la función evaluada, es más confiable que uno en el que haga sólo juicios generales que comprendan toda la situación del trabajo en bloque. (Craig & Bittel, 1991, p. 70)

2.7.2 USO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

¿Qué es lo que hacemos una vez que obtenemos los resultados de la evaluación? Los podemos usar como base para transformar o perfeccionar nuestro programa, para planear el entrenamiento futuro del mismo grupo entrenado, y para asignar puestos a los entrenados individualmente... (Craig & Bittel, 1991, p. 70)

CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1 DISEÑO Y DESARROLLO DEL MODELO DE INTEGRACIÓN



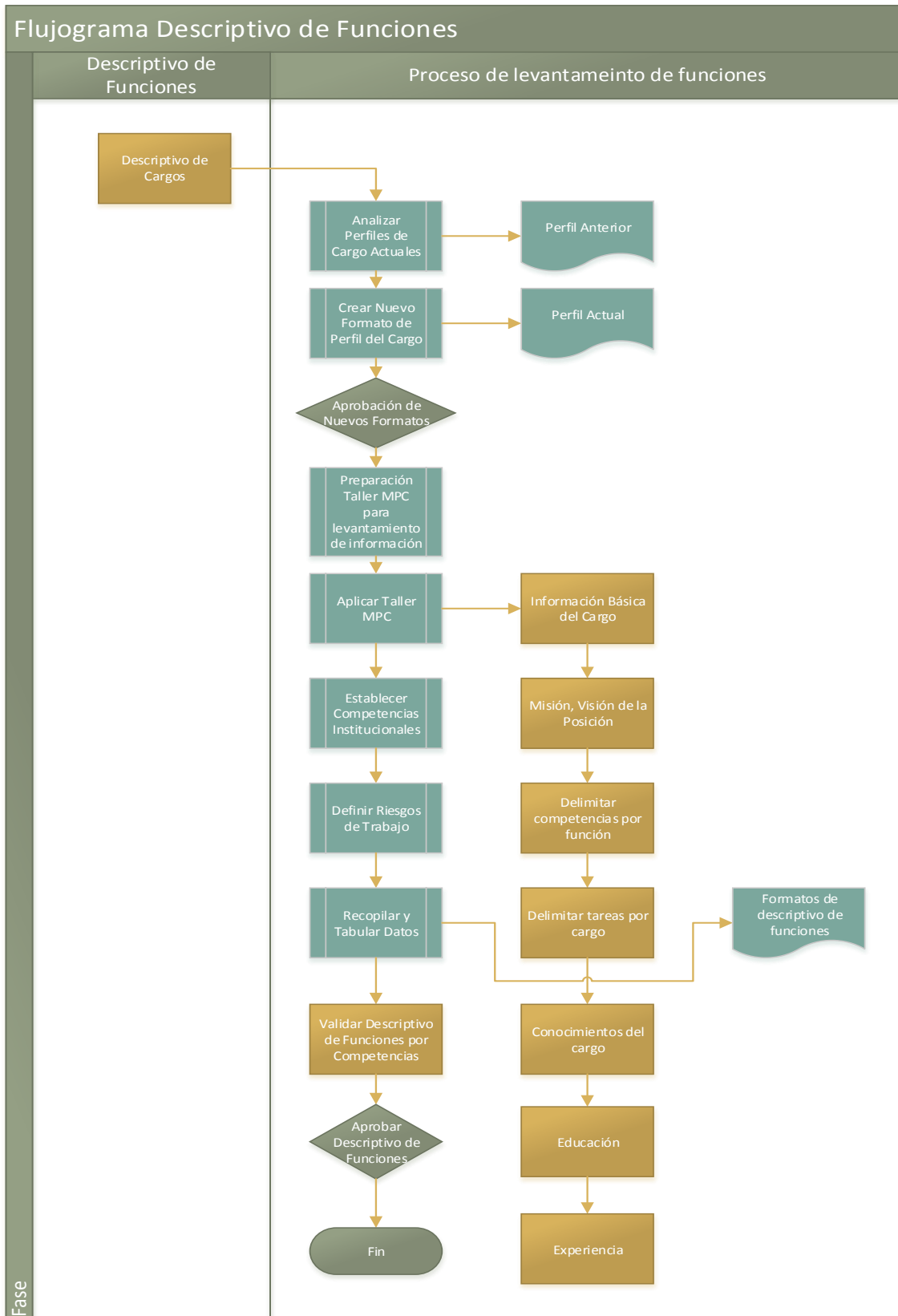
(Arcos & Perez, Diseño y Desarrollo del Modelo de Intregación, 2015)

Para diseñar y desarrollar el Modelo de Integración de los Procesos de Inducción, Entrenamiento y Evaluación del nuevo personal, se analizan e interiorizan los objetivos del proyecto antes mencionados, generando claridad de propósito con el fin de garantizar un resultado que cumpla con todas las expectativas. Una vez cumplido este paso, se revisan los recursos necesarios, disponibles y por conseguir para organizar una agenda que cumpla con tiempos y organización que garantice el correcto desarrollo del proyecto, así mismo se discuten los temas a tratar para incluirlos dentro del cronograma.

- *Establecer la estructura del proyecto:*
- Se mantuvo varias reuniones con la Dirección de Recursos Humanos lo que permitió desarrollar los siguientes puntos.
- *Definir cronograma de trabajo estipulando con tiempos de entrega para cada punto del proyecto.*
- Se recopiló información de la compañía como formatos obsoletos de descripción de cargo para una reestructuración y estandarización de nuevos perfiles por competencias
- *Establecer los objetivos del Modelo.*
- Se analizaron las necesidades de la empresa para cumplir y alinear el proyecto con las expectativas organizacionales.
- *Identificar los beneficios del Modelo*
- Se generan varias discusiones y debate de ideas para definir beneficios del desarrollo de proyecto tomando en cuenta las necesidades, recursos y obstáculos que puedan presentarse.

- *Establecer el alcance*
- Se establecen expectativas según acuerdos, donde se especifican actividades inmediatas a realizarse
- *Realizar la descripción detallada del Modelo de Integración*
- Para este punto se analiza y se organiza todos los temas que se necesitan actualizar y compartir a los colaboradores. Se redactan las políticas generales del modelo (**Anexo 2**) Una vez organizado, se agrupa en diferentes categorías los temas comunes para finalmente obtener los pilares que se describirán en este documento.

3.2 .DESCRIPTIVO DE FUNCIONES



(Arcos & Perez, Descriptivo de funciones flujograma, 2015)

3.2.1 Análisis de perfiles de cargo existentes

Se solicita al gerente regional de recursos humanos de la empresa los perfiles de cargo actuales para su revisión y de esta manera verificar las innovaciones necesarias, a continuación se detalla un formato del descriptivo antes de su reestructuración

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO	DIVISIÓN	DIVISIÓN	REPORTA A:	SUPERVISA A:
ASISTENTE VICEPRESIDENCIA COMERCIAL	COMERCIAL	COMERCIAL	V.P COMERCIAL	Ninguno

DESCRIPCIÓN DEL CARGO (RESPONSABILIDAD)

DEFINICIÓN (Razón de la existencia del cargo, objetivos y resultados que se esperan).

Asiste a la Vicepresidencia Comercial, en la elaboración de trabajos especiales que requieren el uso de criterio y de rigurosa confidencialidad. Brinda el apoyo necesario a su Jefe inmediato coordinando y llevando su agenda, viajes y coordinando sus reuniones. Ayuda al personal de la División, a fin de que las labores administrativas y operativas se ejecuten con oportunidad y exactitud.

ÁREAS DE RESULTADOS

ASISTENCIA A LA VICEPRESIDENCIA COMERCIAL

- Asiste al Vicepresidencia Comercial, canalizando sus comunicaciones, preparando en forma personal y directa correspondencias, cartas e informes.
- Programa la agenda de trabajo de su Jefe y establece prioridades en el control de la misma.
- Recapta la correspondencia y realiza su distribución, asegurando la fluidez de la comunicación dentro de la organización.
- Lleva el control de la recepción y envío de la correspondencia para Continental General Tire.
- Prepara y envía correspondencia nacional e internacional en español o inglés según sea el caso.
- Elabora redacción de cartas e informes y además la traducción respectiva, cuando se trata de correspondencia del exterior.
- Elabora, canaliza y controla las órdenes de compra de los materiales autorizados por su Jefe.
- Colabora en la atención de funcionarios que salen del país y extranjeros que vienen del exterior, coordinando las actividades de reservación de vuelos, hoteles, etc.
- Prepara los reportes de gastos de su Jefe inmediato y de los funcionarios que viajan al exterior.
- Prepara presentaciones solicitadas por su Jefe inmediato.
- Se encarga de la renovación de las tarjetas VIP y membresías de su Jefe inmediato.
- Es responsable de receptor y realizar llamadas telefónicas nacionales e internacionales de su jefe inmediato.

(Orellana, Descriptivo de Cargo, 2012)

ASISTENCIA EN EL ÁREA DE MERCADO DE REPOSICIÓN

- Asiste a su jefe inmediato canalizando las comunicaciones, preparando en forma personal y directa
- Asiste en la recopilación y preparación de toda la información requerida en el área.
- Coordina reuniones con los distribuidores del país para analizar el desarrollo de las ventas y toma acciones
- Elabora y envía comunicaciones a red de distribuidores sobre la información de esta área
- Informa sobre el cumplimiento de cuotas a los distribuidores
- Maneja la documentación del sistema de calidad, así como también controla el archivo de todos los documentos

ASISTENCIA EN EL ÁREA DE EXPORTACIONES

- Organiza las actividades diarias del control de agenda de su jefe inmediato, sincronizando entrevistas y preparado
- Asisten a su jefe inmediato y al personal del área canalizando sus comunicaciones, preparado en forma personal y
- Coordinar visitas de clientes al Ecuador
- Controla el archivo de todos los documentos relacionados con las actividades operativas de su área.

RR.HH. Y ADMINISTRACIÓN DEL DEPARTAMENTO

- Realiza actividades relacionadas con su cargo y su área de trabajo, por disposición de su Jefe inmediato.
- Elabora reportes periódicos sobre su gestión para conocimiento y aprobación de su Jefe inmediato.

RELACIONES Y EQUIPOS DE TRABAJO

- Integrará los equipos de trabajo que la Compañía determine, a fin de coordinar acciones de mejora de procesos y

3.2.2 Creación de nuevo formato de perfil de cargo

Para establecer los nuevos de perfiles de cada cargo se reestructuran los formatos existentes y se plantean los cambios a realizar a recursos humanos explicando los beneficios de los nuevos perfiles y la utilidad para el entrenamiento y evaluación de cada cargo en el periodo de prueba.

3.2.3 Aprobación de los nuevos formatos

Mediante una reunión con el gerente de RR.HH. se presenta el formato que se estandarizara en la compañía al finalizar nuestro proyecto, además se implementa y se tiene en cuenta sugerencias a nivel organizacional.



DESCRPTIVO DE FUNCIONES

FECHA
(dd,mm,aaaa)

1. DATOS BÁSICOS

Posición Actual	<input type="text"/>	Área Funcional	<input type="text"/>
Nombres	<input type="text"/>	Apellidos	<input type="text"/>
División	<input type="text"/>	BU / DIV Función	<input type="text"/>
País	<input type="text"/>	Cuidad	<input type="text"/>

2. POSICIÓN

Misión/Propósito de la Posición	<input type="text"/>		
Dimensiones Organización Magnitud	<input type="text"/>		
Número de posiciones que le reportan	<input type="text"/>	A cuantos cargos reporta	<input type="text"/>
Supervisor	<input type="text"/>	Sustituto de	<input type="text"/>
		Sustituido por	<input type="text"/>
Contactos internos/externos	Interno	<input type="text"/>	
	Externo	<input type="text"/>	

3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD / TAREAS

Función	Principales Tareas	Responsabilidad Completa, Compartida, Apoyo

4. MPC (Modelo Perfiles por Competencias)

Tareas principales	Competencias

8. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO

RIESGO	FACTOR DE RIESGO	PRIORIDAD DEL GRADO DE PELIGRO	ESTIMACIÓN CUALITATIVA

Nombre

9. COMENTARIOS ADICIONALES

10. FIRMAS

_____ fecha Titular de la Posición	_____ fecha Supervisor
--	--------------------------------

(Arcos & Perez, Descriptivo de Cargo actual, 2015)

3.2.4 Taller MPC (modelo por competencias) para levantamiento de información

Ya revisados y aprobados los nuevos formatos se prepara el taller MPC que detallamos en el

(Anexo 3)

3.2.5 Aplicación del taller MPC

Se agendan reuniones con los colaboradores y se utiliza la metodología presentada en el punto anterior para el levantamiento de la siguiente información:

- Información básica del cargo
- Misión, visión de la posición.
- Delimitación de las tareas por cargo
- Delimitación de las competencias por función
- Conocimientos necesarios del cargo
- Educación y experiencia necesaria para cada cargo

Se establecen reuniones con cada encargado de área para detallar requerimientos necesarios para validación del levantamiento de información de cada cargo

3.2.6 Establecer competencias Institucionales

Se establecen reuniones con los jefes de área, y conjuntamente con RR.HH. se crea un diccionario de competencias institucional detallado en el marco teórico, a posterior se llega a la consigna de escoger la cantidad de 5 a 7 competencias por cargo de acuerdo al análisis del descriptivo de puesto.

3.2.7 Establecer herramientas de trabajo

- En reunión con jefes de área y conjuntamente con el área de sistemas y de RR.HH. se establecen las herramientas de trabajo necesarias para cada posición, y se las detalla en el descriptivo de funciones en su respectivo ítem.
- Se crea un glosario de 7 herramientas principales necesarias para todos los cargos de la empresa.
- Buscamos información de cómo se realizan los Procedimientos de adquisición de cada herramienta para estandarizarlos y documentarlos y de esta manera seguir un orden en adquisición y entrega de materiales de trabajo para cada cargo (**Anexo 4**)
- Se hace la entrega de un kit de bienvenida que incluye material adicional a las herramientas habituales.

3.2.8 Definir riesgos de trabajo por cargo

Conjuntamente con el área de RR.HH. se establece los riesgos de trabajo por cargo, cumpliendo con la nueva ley nacional de seguridad y salud ocupacional dictada por el gobierno.

3.2.9 Recopilación y Tabulación de datos

Se recopila toda la información obtenida en el taller más la definida en las reuniones con las distintas áreas para a posterior construir el descriptivo por cargo en su totalidad que se detalla con un ejemplo a continuación, los demás descriptivos se los puede ver (**Anexo 5**)



DESCRIPTIVO DE FUNCIONES

FECHA
(dd,mm,aaaa)

1. DATOS BÁSICOS

Posición Actual	Gerente de Administración de Ventas	Área Funcional	Marketing y Ventas
Nombres		Apellidos	
División	Funciones Corporativas	BU / DIV Función	VP Comercial
País	Ecuador	Ciudad	Quito

2. POSICIÓN

Misión/Propósito de la Posición	Coordinar la atención y servicio a clientes, en base a las Políticas Comerciales y objetivos fijados por la Compañía a fin de crear valor en el servicio brindado por el Departamento Ventas a los clientes mediante la atención oportuna a sus necesidades que contribuyan al incremento en las ventas.		
Dimensiones Organización Magnitud	Colaborar en el cumplimiento de los Puntos De ventas fijados para la región, llanta PLT, CVT, Industrial, 2Wheels y Contitread, elevando en forma significativa vs el año anterior el nivel de Calidad de Servicio que se brinda a los clientes.		
Número de posiciones que le reportan	7	A cuantos cargos reporta	2
Supervisor	VP comercial	Sustituto de	
		Sustituido por	
Contactos internos/externos	Interno Área Comercial, Logística, Contraloría, Crédito, Finanzas, Marketing, Auditoria, Importaciones.	Externo	Clientes Tradicionales mercado local y/o exportación, de Cuentas Mass Retail, Cuentas Nacionales, Especiales y Clientes Ocasionales. Key Users Alemania y EEUU.

3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD / TAREAS

Función	Principales Tareas	Responsabilidad Completa, Compartida, Apoyo
Cientes /Distribuidores	Diseñar e implementar métodos y operaciones que eleven la calidad de servicio	Completa
Departamento de Ventas Internas	Supervisar al personal a cargo Supervisar la aplicación de la Política Comercial (Promociones , Autorizaciones Especiales, Inventarios, etc.)	Completa
Cientes Internos	Proporcionar la información estadística necesaria a distintos departamentos que coadyuven en la toma de decisiones Colaborar a las Áreas de Venta (PLT o CVT) logren cumplir sus presupuestos establecidos	Completa
Presupuestos de Ventas	Asegurar el cumplimiento de ventas mensual Recomendar a las Áreas de Venta y Marketing mediante un análisis de inventario las oportunidades de venta de producto Asesorar al Departamento de Logística sobre el abastecimiento de mercancía en nuestros almacenes de distribución Controlar en SAP la distribución hacia los clientes el producto desde nuestros almacenes de distribución	Completa
Soporte SAP	Verificar el funcionamiento del modulo de ventas en el sistema SAP	Compartida

4. MPC (Modelo Perfiles por Competencias)		
	Tareas principales	Competencias
1	Diseñar e implementar métodos y operaciones que eleven la calidad de servicio	Pensamiento Crítico
2	Proporcionar la información estadística necesaria a distintos departamentos que coadyuven en la toma de decisiones	Recopilación de la Información, Trabajo en Equipo
3	Controlar en SAP la distribución hacia los clientes el producto desde nuestros almacenes de distribución	Organización de la información
4	Verificar el funcionamiento del modulo de ventas en el sistema SAP	Pensamiento Analítico

5. CONOCIMIENTOS EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA

5.1 EXPERIENCIA REQUERIDA (mínimo)	
Educación / Certificaciones	Licenciatura o Ingeniería preferentemente Administración / Marketing / Relaciones Industriales / Negocios. Preferible con Maestría MBA
Experiencia Profesional <small>variedad de funciones, variedad de negocio, experiencia de gestión general</small>	Mínimo 2 años de experiencia, en el área de ventas y con conocimiento general de los procesos interno
La experiencia del proyecto y / o proceso	Procesos con manejo de SAP y procesos Comerciales
Experiencia en liderazgo	Manejo de grupos a cargo y áreas de la compañía.
Experiencia Intercultural/Internacio	Sí se necesita, debido a que se puede ver como se manejan los departamentos en otros países.

5.2 Conocimientos Necesarios (Técnicos, Experiencia y/o Metódico)		Nivel (B / A / E)
E	Utilitarios de Office	Avanzado
E	SAP SD	Experto
E	Fluidez verbal	Avanzado
E	Idioma Ingles	Avanzado
M	Manejo de Personal	Experto

6. COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Las competencias más importantes requeridas

Por favor seleccione las 5-7 aspectos de capacidad más importantes para esta posición de los seis grandes

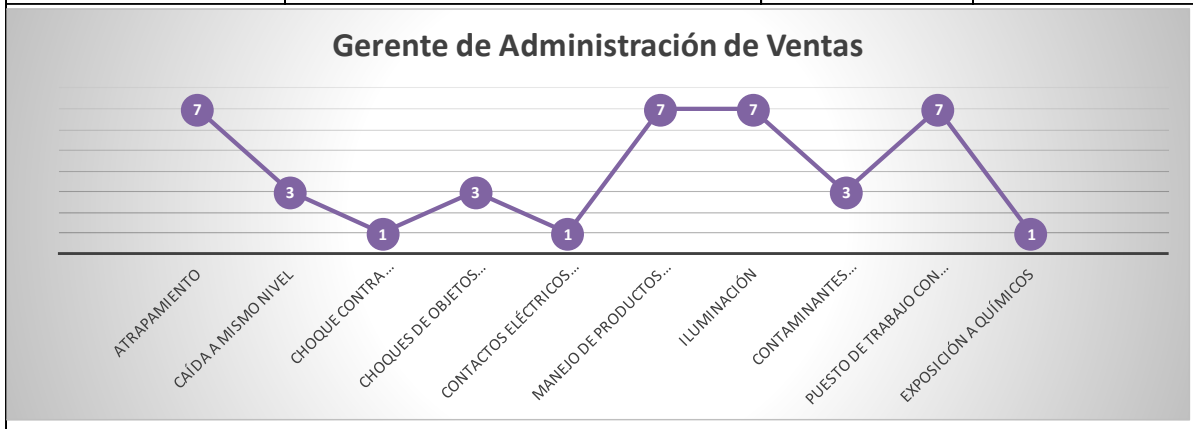
VISIÓN	ESPÍRITU EMPRESARIAL	EJECUCIÓN
<input type="checkbox"/> Pensamiento Visionario	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación al Cliente	<input type="checkbox"/> Resolución de Problemas
<input type="checkbox"/> Orientación Estratégica	<input type="checkbox"/> Orientación de Beneficio	<input checked="" type="checkbox"/> Decisión que Marca
<input type="checkbox"/> Innovación	<input type="checkbox"/> Orientación a la Calidad	<input type="checkbox"/> Entrega de Resultados
<input checked="" type="checkbox"/> Liderando el Cambio	<input type="checkbox"/> Integridad	<input type="checkbox"/> Asertividad
UNIDAD	APRENDIZAJE	INTERACCIÓN
<input type="checkbox"/> Iniciativa	<input type="checkbox"/> Construcción y Visión para los Negocios	<input type="checkbox"/> Comunicación Clara y Abierta
<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo y Dirección	<input type="checkbox"/> Autorreflexión	<input checked="" type="checkbox"/> Creación de Redes
<input type="checkbox"/> Autodeterminación	<input type="checkbox"/> Manejo de La Retroalimentación	<input type="checkbox"/> Trabajo en Equipo Fomentando
<input type="checkbox"/> Pasión y Compromiso	<input checked="" type="checkbox"/> Entrenar a los Demás	<input checked="" type="checkbox"/> Motivar a los Demás
		<input type="checkbox"/> Sensibilidad Intercultural
		<input type="checkbox"/> Promoción de la Diversidad

7. HERRAMIENTAS DE TRABAJO

<input checked="" type="checkbox"/> Laptop o PC	<input checked="" type="checkbox"/> Celular	<input checked="" type="checkbox"/> Teléfono Fijo
<input checked="" type="checkbox"/> Auto	<input checked="" type="checkbox"/> iPad	<input checked="" type="checkbox"/> Tarjeta de Crédito
<input checked="" type="checkbox"/> Extras (Monitor, Dock, Teclado, Ratón)		

8. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO

RIESGO	FACTOR DE RIESGO	PRIORIDAD DEL GRADO DE PELIGRO	ESTIMACIÓN CUALITATIVA
MECÁNICO	Atrapamiento	Importante	7
	Caída a mismo nivel	Moderado	3
	Choque contra objetos inmóviles	Tolerable	1
	Choques de objetos desprendidos	Moderado	3
	Contactos Eléctricos Directos	Tolerable	1
	Manejo de Productos Inflamables	Importante	7
FÍSICO	Iluminación	Importante	7
BILÓGICO	Contaminantes Biológicos	Tolerable	3
ERGONÓMICO	Puesto de trabajo con Pantalla de Visualización de	Importante	7
QUÍMICO	Exposición a Químicos	Tolerable	1



9. COMENTARIOS ADICIONALES

10. FIRMAS

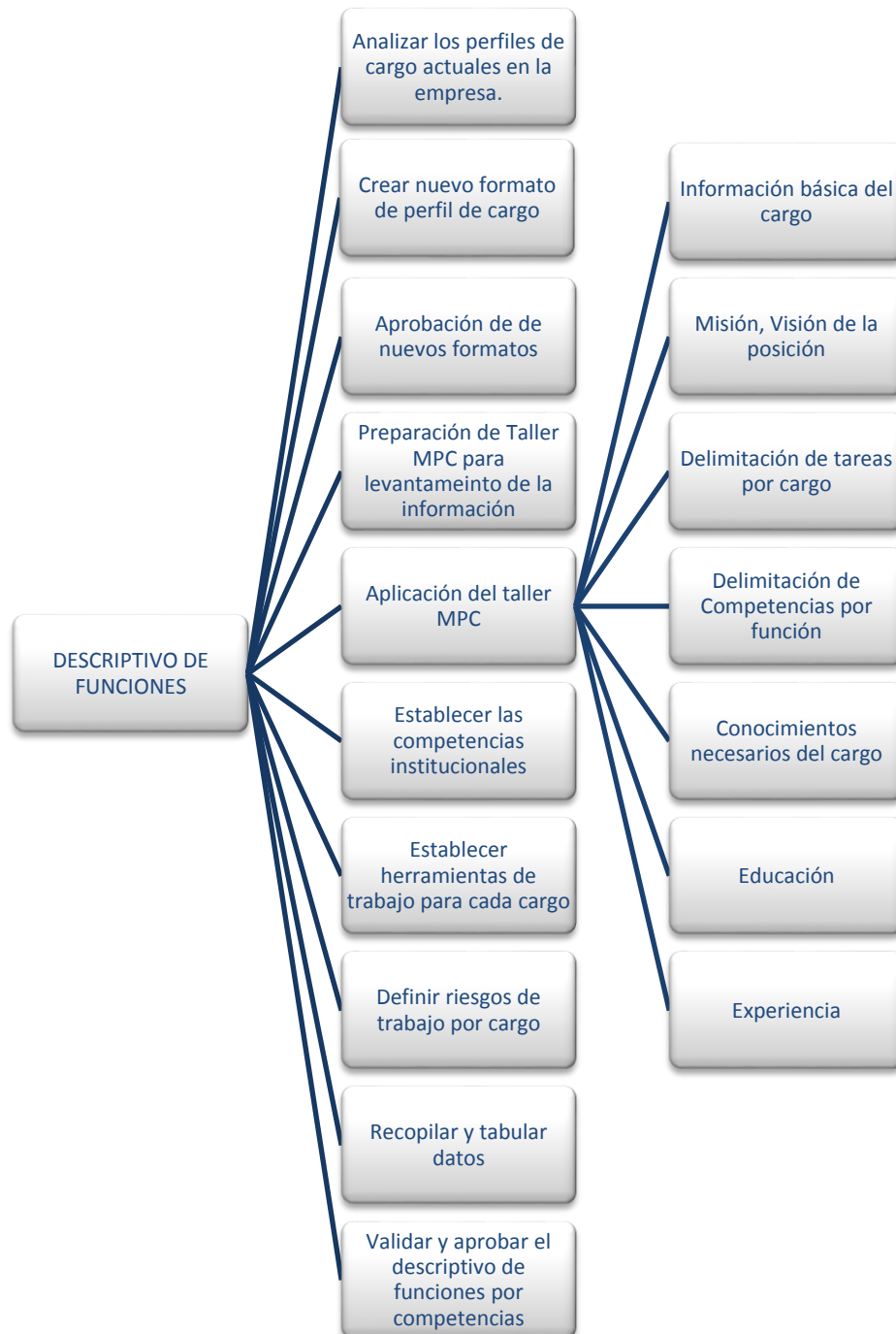
fecha Titular de la Posición	fecha Supervisor
-----------------------------------	-----------------------

3.2.10 Validación y aprobación de descriptivos de cargo por competencias

Se recopila toda la información y se pasa al nuevo formato de PERFILES DE CARGO, ya con toda la información en limpio se presenta a RR.HH. el manual detallando.

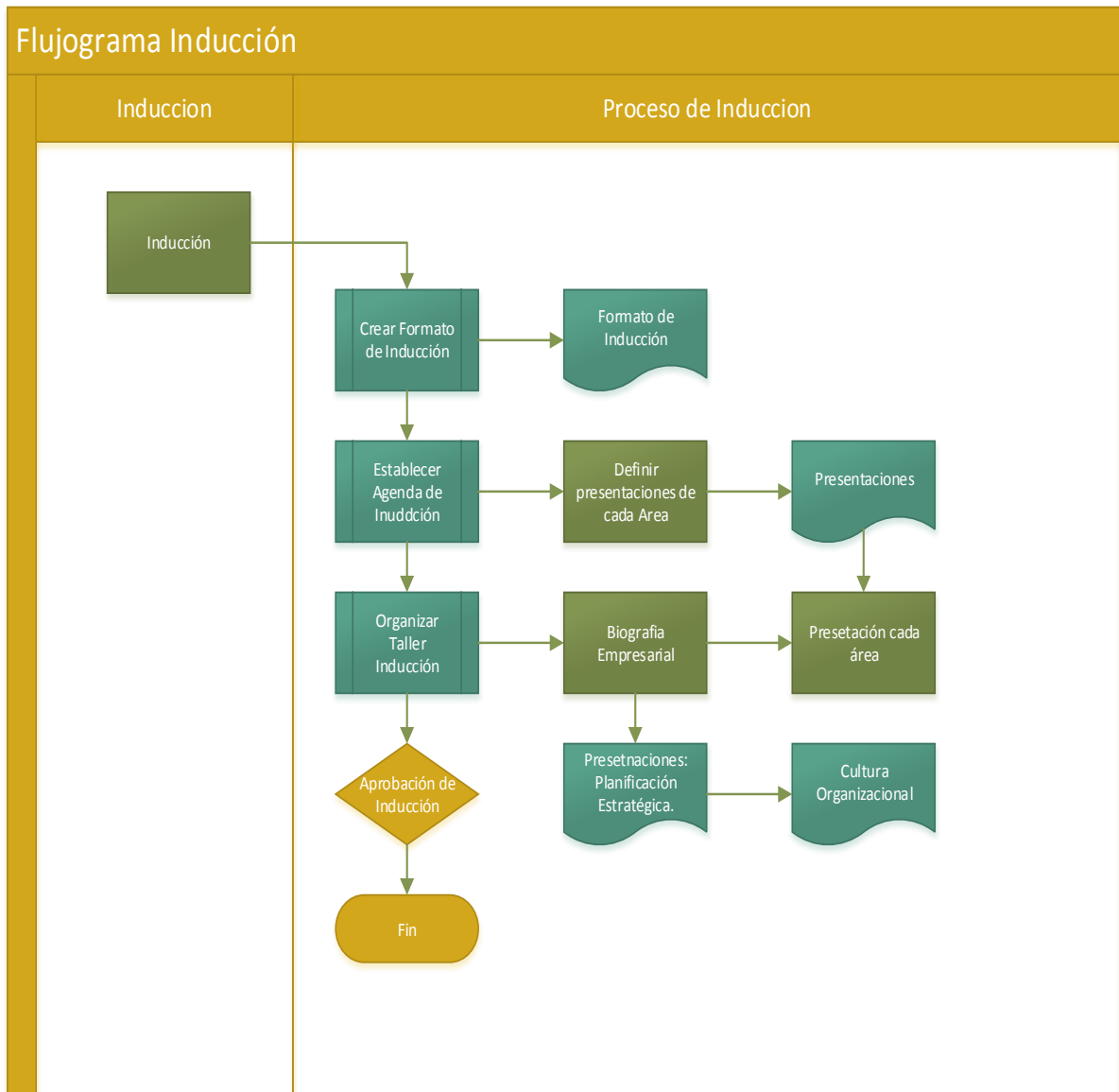
Ya validada la información se presentan los 30 descriptivos a RR.HH. para su respectiva aprobación en presidencia

3.2.11 Resumen



(Arcos & Perez, Resumen Descriptivo de Cargo, 2015)

3.3 INDUCCIÓN DE PERSONAL



(Arcos & Perez, Inducción de Personal Flujograma, 2015)

3.3.1 Formato de Inducción

Se crea un formato estandarizado de inducción en coordinación con RR.HH.

GLOBALANTAS S.A.

AGENDA DE INDUCCIÓN
PERSONAL ADMINISTRATIVO

Nombre:
Cargo:
División/Gerencia:
Fecha de emisión:

FECHA	HORA	LUGAR	ACTIVIDAD	CONTENIDO A DESARROLLAR	EXPOSITOR	FIRMA DE EXPOSITOR	OBSERVACIONES

Se Cumplió con la Inducción? SI NO
Si la respuesta es no indique por que y que puntos faltan

Empleado

Jefe Inmediato

DO y Capacitación

Una vez cumplido el programa de entrenamiento, el Jefe Inmediato y el Empleado tienen la responsabilidad de devolver esta hoja guía al Departamento de Capacitación con las respectivas Firmas

Original Dpto. de Capacitación, c.c Gerente de Área - Gerente de Desarrollo - File Carpeta Personal del Empleado

(Arcos & Perez, Formato de Inducción, 2015)

3.3.2 Establecer agenda de inducción

- Se agenda un cronograma de inducción en coordinación con las áreas de la empresa con detalle, número de horas y responsables de cada área de la organización

- Se establecen fechas específicas de ingreso de nuevo personal y de presentación del taller de inducción con todos los nuevos colaboradores de la empresa.

3.3.3 Organizar taller de inducción

- Se organiza con RR.HH. la presentación inicial del taller que consta de un video introductorio de la compañía, se detalla también la historia, misión, visión cultura y valores organizacionales
- En reunión con los encargados de cada área se establece el contenido de las presentaciones que se dictaran en el taller de inducción. (**Anexo 6**)

3.3.4 Aprobación del proceso de inducción

- De acuerdo a lo estipulado en la reunión con gerente de RR.HH. se presenta y define el formato, agenda y taller de inducción general para los nuevos colaboradores que entren en la empresa, se detalla a continuación

Nombre:
 Cargo:
 División/Gerencia:
 Fecha de emisión:

FECHA	HORA	LUGAR	ACTIVIDAD	CONTENIDO A DESARROLLAR	EXPOSITOR	FIRMA DE EXPOSITOR	OBSERVACIONES
DÍA 1	8:30 am - 10 am	QUITO - OFICINAS GLOBALLANTAS S.A	PRESENTACIÓN GENERAL INTRODUCTORIA	Bienvenida Presentación de la compañía Video de la historia de le empresa Misión, Visión, Valores Organizacionales Código de conducta Reglamento de trabajo interno Beneficios Seguridad y Salud Ocupacional Entrega del KIT de bienvenida	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS		
	10 am - 11 am	QUITO - OFICINAS GLOBALLANTAS S.A	PRESENTACIÓN ÁREA DE SISTEMAS	Políticas de uso de herramientas tecnológicas Definición, utilización propiedad y protección de herramientas tecnológicas Correo electrónico, carpetas compartidas Formato de nuevo usuario y contraseñas	COORDINADOR DE SISTEMAS		
	11 am - 12 pm	QUITO - OFICINAS GLOBALLANTAS S.A	PRESENTACIÓN ÁREA DE EQUIPO ORIGINAL	Generalidades del área de trabajo Definición de "equipo original" Manejo de clientes División por región Andina Marcas con las que trabajan Línea de productos de Equipo original Rentabilidad de negocio RINES mas vendidos Nuevos productos Mejoramiento de producción	COORDINADOR DE EQUIPO ORIGINAL		
	12 pm - 1:30 pm	QUITO - OFICINAS GLOBALLANTAS S.A	PRESENTACIÓN ÁREA DE MARKETING	Generalidades del área de trabajo Reportes de ventas de la compañía Análisis de ventas generales Resultados financieros Participación de mercados Planes de acción estratégica Estrategia a futuro Macros de mercado Análisis de consumidores Control de presupuestos Auspicios Bodega de promocionales Manejo y utilidad del call center Conticlub Ecuador Generalidades del área de trabajo Subdivisión del área Publicidad en medios ATL - medios masivos BTL - experiencia con la marca Digital - paginas web, redes sociales Publicidad CVT, llantas grandes, conti bus Publicidad PLT, llantas pequeñas	COORDINADOR DE MARKETING COORDINADOR DE PUBLICIDAD CVT COORDINADOR DE PUBLICIDAD PLT		
	2:30 pm - 3:30 pm	QUITO - OFICINAS GLOBALLANTAS S.A	PRESENTACIÓN ÁREA DE VENTAS CVT	Generalidades del área de trabajo Clientes CVT Distribuidores y subdistribuidores Gestión de Flotas Herramientas de ventas Portafolio de producto CVT	COORDINADOR DE VENTAS CVT		
	3:30 pm - 4:30 pm	QUITO - OFICINAS GLOBALLANTAS S.A	PRESENTACIÓN ÁREA DE VENTAS PLT	Generalidades del área de trabajo Clientes PLT Distribuidores y subdistribuidores Herramientas de ventas Portafolio de producto PLT	COORDINADOR DE VENTAS PLT		
	4:30 pm - 5:30 pm	QUITO - OFICINAS GLOBALLANTAS S.A	REUNIÓN CON JEFE DIRECTO	Introducción al puesto de trabajo Presentación del entrenamiento al cargo Entrega de puesto de trabajo	JEFE DIRECTO DE LA POSICIÓN		

DÍA 2	8:30 am - 10 am	QUITO - OFICINAS GLOBALLANTAS S.A	PRESENTACIÓN ÁREA DE LOGÍSTICA	Generalidades del área de trabajo Controllers Funcionamiento Valoraciones Bodegas, inventarios Controlar Movimiento de producto Presupuestos Proyectos Gastos de importación Procesos permiso de aduanas Logística y Crédito Movimientos de país a país	GERENTE DE CONTRALORÍA Y LOGÍSTICA		
	10 am - 11 am	QUITO - OFICINAS GLOBALLANTAS S.A	PRESENTACIÓN ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS	Generalidades del área de trabajo Manejo de red de distribuidores y subdistribuidores Análisis e Interpretación de reportes de ventas Promociones Autorizaciones Verificación de Inventarios	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS		
	11 am - 12 pm	QUITO - OFICINAS GLOBALLANTAS S.A	PRESENTACIÓN ÁREA DE PRODUCTO	Generalidades del área de trabajo Productos por región Tendencias de mercado Presentación de producto etiqueta Portafolio de producto general Sublíneas de producción Funciones y requerimientos del producto Estudios de competencia Garantías de producción	JEFE DE PRODUCTO		
	12 pm - 1 pm	QUITO - OFICINAS GLOBALLANTAS S.A	PRESENTACIÓN ÁREA DE PLANIFICACIÓN DE LA DEMANDA	Generalidades del área de trabajo Importaciones Forecast Distribución del producto Despacho Manejo de bodegas Control general de ventas Manejo de inventarios	PLANIFICADOR DE LA DEMANDA		
	2 pm - 3 pm	QUITO - OFICINAS GLOBALLANTAS S.A	PRESENTACIÓN TRAFICO INTERNACIONAL	Generalidades del área de trabajo Subdivisión del área Exportaciones Envíos Directos Importaciones	JEFE DE TRAFICO		
	3 pm - 4 pm	QUITO - OFICINAS GLOBALLANTAS S.A	PRESENTACIÓN DE CONTRALORÍA Y CRÉDITO	Funciones del área Análisis de resultados Control de gastos Cartas de crédito Matriz de Riesgos Rentabilidad y Costos Contraloría y proyectos Clientes y auditoría	COORDINADORA DE RIESGOS		
	4 pm - 5 pm	QUITO - OFICINAS GLOBALLANTAS S.A	PRESENTACIÓN ÁREA DE PRECIOS	Generalidades del área de trabajo Workshop Alemania Precios Colombia Precios Chile Precios Ecuador Lineamientos para las américas y Europa Estrategias globales de precios	JEFE DE PRECIOS		
	5 pm - 5:30 pm	QUITO - OFICINAS GLOBALLANTAS S.A	ENTREGA DE AGENDA DE INDUCCIÓN	Verificación de cumplimiento de taller de inducción Verificación de firmas Verificación de observaciones	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS		

Se Cumplió con la Inducción? SI NO
Si la respuesta es no indique por que y que puntos faltan

Empleado

Jefe Inmediato

DO y Capacitación

Una vez cumplido el programa de entrenamiento, el Jefe Inmediato y el Empleado tienen la responsabilidad de devolver esta hoja guía al Departamento de Capacitación con las respectivas Firmas

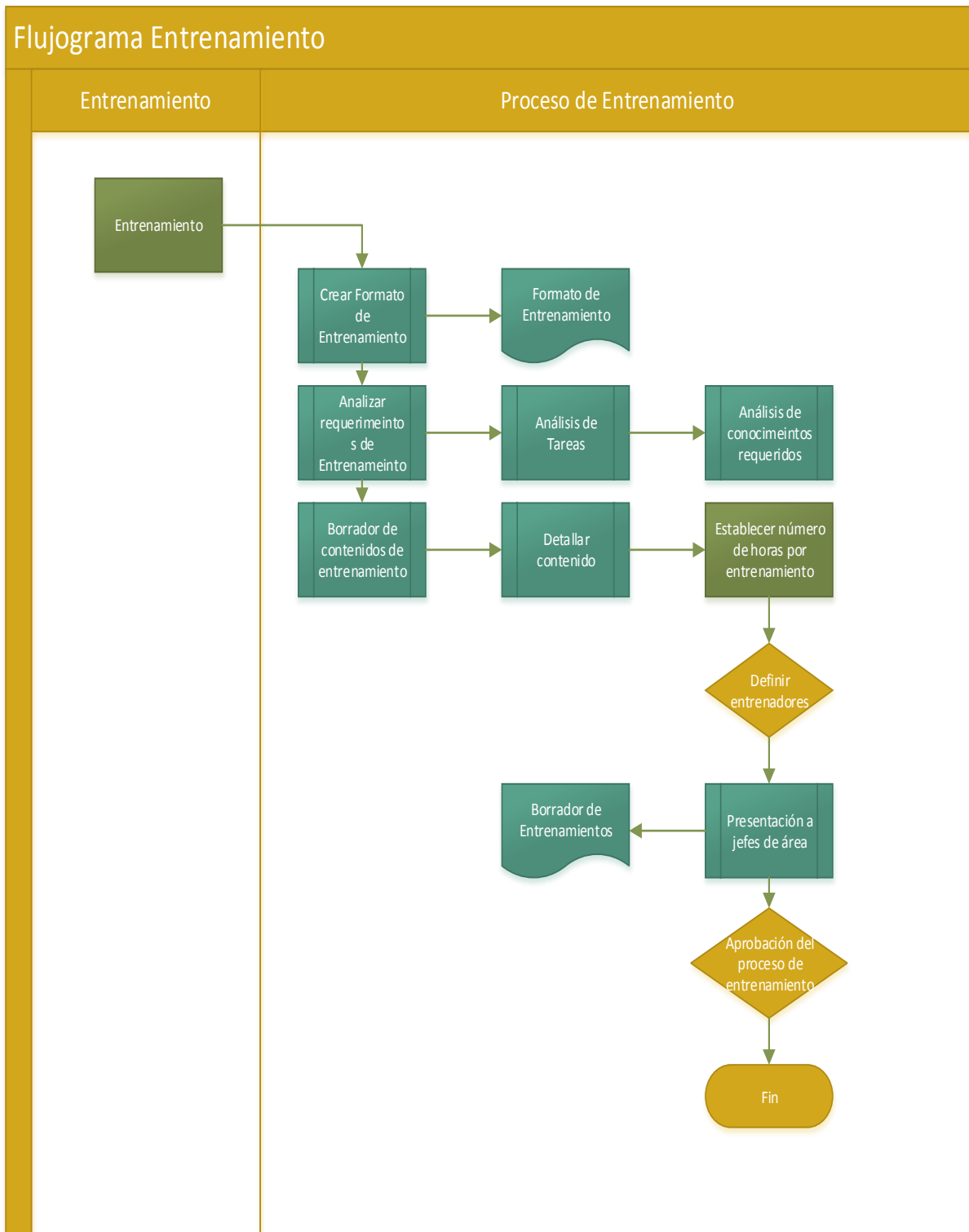
Original Dpto. de Capacitación, c.c Gerente de Área - Gerente de Desarrollo - File Carpeta Personal del Empleado

3.3.5 Resumen Grafico



(Arcos & Perez, Resumen Inducción, 2015)

3.4 ENTRENAMIENTO AL CARGO



(Arcos & Perez, Entrenamiento Flujograma, 2015)

3.4.1 Crear formato de entrenamiento

Se crea un formato estandarizado de entrenamiento al cargo en coordinación con RR.HH.

[GLOBBALLANTAS S.A.](#)

GUIA DE ENTRENAMIENTO
FORMACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO
PERSONAL ADMINISTRATIVO

Personal Nuevo que ingresa a la Empresa

Personal que asuma un nuevo cargo

Backup

En esta Guía, se detallara el programa de formación que el personal necesita conocer, para desempeñar las funciones del puesto de trabajo para el cual ha sido contratado o promovido, además se asegurara que el personal este consciente de

Nombre

cargo

Jefe Inmediato

CONTENIDO	DETALLE	RESPONSABLE	NUMERO DE HORAS	LUGAR	OBSERVACIONES	FIRMA

Se Cumplió con el Entrenamiento?

SI

NO

Si la respuesta es no indique por que y que puntos faltan

Compromisos Adquiridos

Aplicación del Entrenamiento

Empleado

Jefe Inmediato

DO y Capacitación

Una vez cumplido el programa de entrenamiento, el Jefe Inmediato y el Empleado tienen la responsabilidad de devolver esta hoja guía al Departamento de Capacitación con las respectivas Firmas

Original Dpto. de Capacitación, c/c Gerente de Área - Gerente de Desarrollo - File Carpeta Personal del Empleado

(Arcos & Perez, Formato Entrenamiento, 2015)

3.4.2 Analizar los requerimientos de entrenamiento

Se analiza las tareas y los conocimientos recopilados en el manual de funciones de cada cargo, para de esta forma detallar una lista de posibles requerimientos de entrenamiento en cada puesto de trabajo.

3.4.3 Organizar contenidos de entrenamiento y validar información

- Con la lista de posibles requerimientos se plantean reuniones con los jefes de cada área para detallar, validar y de ser el caso aumentar los contenidos necesarios para el correcto entrenamiento en el cargo.
- Con la información obtenida y contando ya con el formato de entrenamiento, se procede a crear las temáticas y los tiempos de aprendizaje para cada cargo.
- Se elabora el manual de entrenamiento y se entrega a RR.HH. para que este a su vez verifique esta información con los gerentes de cada área.
- A continuación se establece el número de horas de entrenamiento necesarias para cada contenido y por último se define los entrenadores idóneos para impartir cada tema detallado.

3.4.4 Aprobación del proceso de entrenamiento

En reunión con gerente de RR.HH. se presenta y define el formato, número de horas de entrenamiento y entrenadores para el proceso. Se presenta a presidencia el manual de entrenamiento concluido para su aprobación. Y el resto se lo puede ver en el (**Anexo 7**)

GUIA DE ENTRENAMIENTO
FORMACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO
PERSONAL ADMINISTRATIVO

Personal Nuevo que ingresa a la Empresa

Personal que asuma un nuevo cargo

Backup

En esta Guía, se detallara el programa de formación que el personal necesita conocer, para desempeñar las funciones del puesto de trabajo para el cual ha sido contratado o promovido, además se asegurara que el personal este consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y como contribuyen para alcanzar los objetivos de calidad, seguridad y medio ambiente

Nombre

cargo GERENTE DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Jefe Inmediato VICEPRESIDENTE COMERCIAL

CONTENIDO	DETALLE	RESPONSABLE	NUMERO DE HORAS	LUGAR	OBSERVACIONES	FIRMA
CLIENTES	Presentación y visita clientes PLT	Asesores Comerciales	20	QUITO		
	Presentación y visita clientes CVT					
	Manejo de red de distribuidores y subdistribuidores					
ANÁLISIS DE MERCADO	Mercado. Segmentación. Tendencia Continental	Coordinador de Inteligencia de Mercados	16	QUITO		
	Introducción a la investigación de mercados					
	El Sistema y el proceso de Investigación Comercial					
	Investigación cuantitativa.					
	Investigación cualitativa					
	Competencia					
	Tipo de Clientes					
	Promedios de Ventas					
Análisis de Mercados Andinos						
MONITOREO DE RESULTADOS	Análisis de resultados semanales	VP Comercial	12	QUITO		
	Análisis e Interpretación de reportes de ventas					
POLÍTICA COMERCIAL	Promociones	Área de Controlling	8	QUITO		
	Autorizaciones					
	Verificación de Inventarios					
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Planeación Estratégica de la compañía	Vicepresidente Financiero	8	QUITO		
	Mentalidad Estratégica Continental					
	Tareas de la Dirección Estratégica					
	El Proceso Estratégico					
	Estrategias corporativas					
SAP ventas	Gestión de pedidos de cliente	Coordinador de Ventas	8	QUITO		
	Devoluciones y reclamaciones					
	Ventas de compra para cliente					
	Notas de Cargo					
	Creación de abonos					
	Terceros con aviso de entrega					
	Tratamiento de pedidos de clientes potenciales					
	Terceros sin aviso de entrega					
	Tratamiento de pedidos de cliente con anticipo de deudor					
	Tratamiento de artículos en consignación					
	Tratamiento de pedidos de cliente con facturación colectiva					
	Gestión de crédito					
	Proceso de exportación de comercio exterior					
	Cierre de operaciones SD					
	Gestión de embalajes en préstamo					
	Bonificación en especie					
	Recuperación de lotes					
	Transportes					
Gastos de Transportes						
Informes Logística SD						

MODELO DEL NEGOCIO	Legislaciones SRI	Vicepresidente Comercial	8	QUITO		
	Aduana					
	Facturación Electrónica					
OPERACIONES	Manual de Operaciones comerciales	Vicepresidente Comercial	8	QUITO		
	Procesos de Transacciones comerciales					
PROCESOS INTERNOS	Procesos de Logística	Vicepresidente Comercial	8	QUITO		
	Procesos de planificación de la demanda					
	Procesos de Crédito					
	Interacción entre áreas					
	Workshops					
	Resolución de conflictos entre áreas					
ÁREA COMERCIAL	Estructura del área	Vicepresidente Comercial	8	QUITO		
	Análisis de necesidades del área					
	Objetivos del área					
	Pronósticos y evaluaciones comerciales					
ESTÁNDAR DE PRESENTACIONES Y DOCUMENTOS CORPORATIVOS	Generalidades	Presidente Ejecutivo	8	QUITO		
	Formatos Continental					
	Presentación de Proyectos					
	Herramientas de Presentación					
	Documentos Corporativos					
	Documentos Confidenciales					
TERMINOLOGÍA CONTINENTAL	Terminología Legal	Asesor Legal	2	QUITO		
	Terminología Financiera	Contralor comercial	2	QUITO		
	Terminología Logística	Líder de Cadena de Abastecimiento	2	QUITO		
	Terminología de Marketing	Gerente de Marketing	2	QUITO		
ESTRUCTURA CORPORACIÓN CONTINENTAL	Misión, Visión	Vicepresidente Financiero	8	QUITO		
	Valores corporativos					
	Objetivos Corporativos					
	Organigrama de la compañía					
ESTRUCTURA GRUPO EMPRESARIAL ANDÚJAR	Misión, Visión	Presidente Ejecutivo	8	QUITO		
	Valores corporativos					
	Objetivos Corporativos					
	Organigrama de la compañía					
TRABAJO EN EQUIPO	Introducción del equipo en la empresa	RRHH	16	QUITO		
	Definición de objetivos					
	Roles dentro del equipo					
	Delegación de competencias					
	Comunicación					
	Cohesión del equipo					
	Toma de decisiones					
	Pensamiento en equipo					
	Motivación					
	Evaluación del equipo					
	Gratificaciones					
	Equipo eficaz					
	Sanciones					

LIDERAZGO	Visión a futuro	RRHH	16	QUITO		
	Características de liderazgo					
	Liderazgo Gerencial					
	El anti líder					
	Líder Carismático					
	Personas en Acción					
	Aceptar el cambio					
	Correr riesgos					
	Aprendizaje					
	Tomar decisiones					
	Modo de actuar					
	Autoridad vs persuasión					
	Entorno Laboral					
	Relación con los empleados					
	Fijar metas					
	Descentralización					
Sistemas de medición						
Dificultades del líder						
Premios						
NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS	Introducción	RRHH	16	QUITO		
	Negociación Efectiva					
	Negociación por posiciones					
	Negociación por intereses					
	Manejo de trucos emocionales					
	Comunicación verbal y no verbal					
	Mediación					
	Cualidades del mediador					
	Manejo de conflictos laborales					
	Comunicación asertiva en manejo de Conflictos					
CONTI ACADEMY GERENTES	Introducción	Jefe de Producto	20	QUITO		
	Escuela de producto Continental					
	Subdivisiones de producción					
	Conocimientos de marcas					
	Escuela de portafolio de productos					
	Especificaciones técnicas de productos					
	Estrategia de Producto					
	Estrategias de producción y ventas Continental Andina					

Se Cumplió con el Entrenamiento?

SI

NO

Si la respuesta es no indique por que y que puntos faltan

Compromisos Adquiridos

Aplicación del Entrenamiento

Empleado

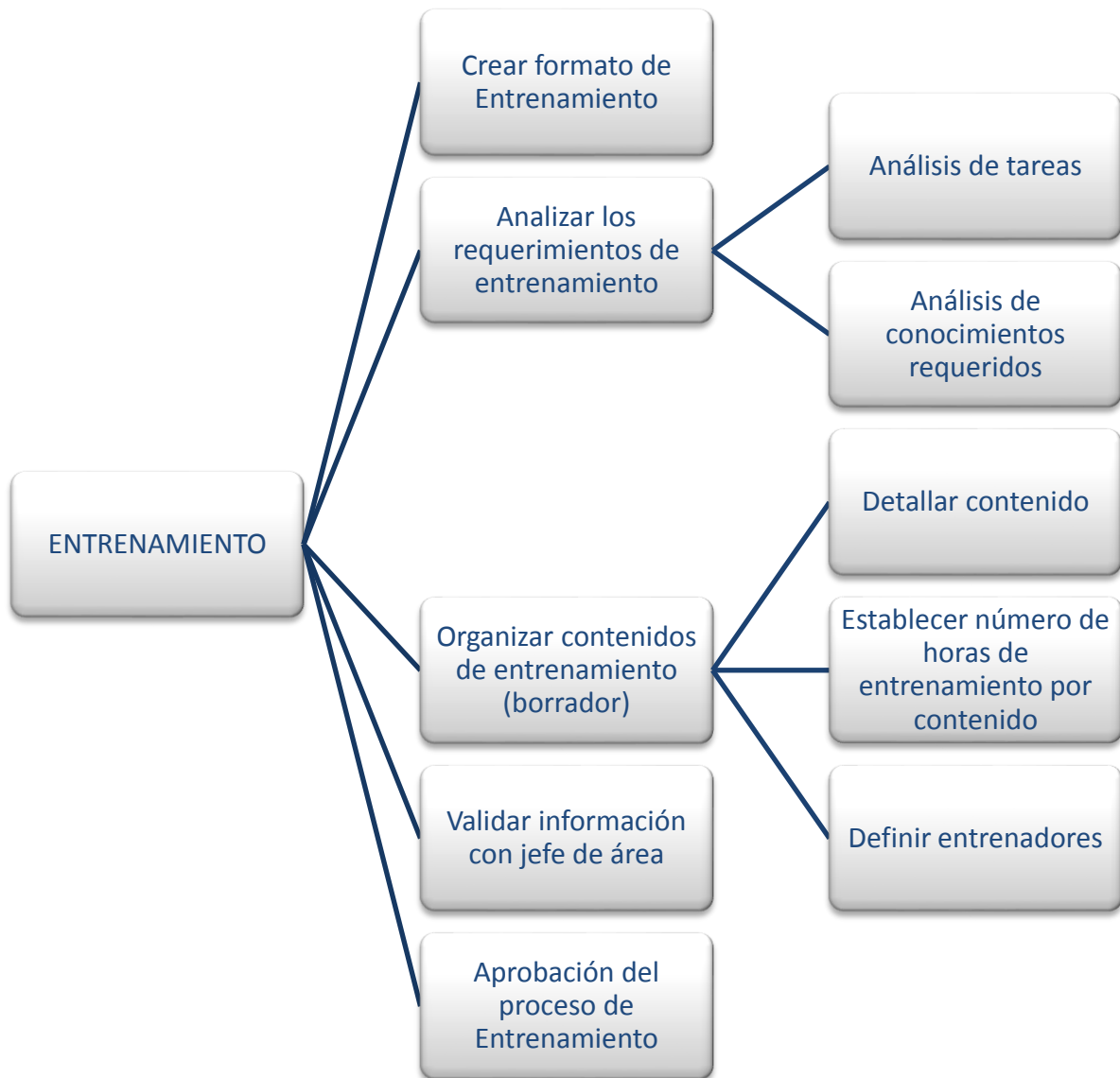
Jefe Inmediato

DO y Capacitación

Una vez cumplido el programa de entrenamiento, el Jefe Inmediato y el Empleado tienen la responsabilidad de devolver esta hoja guía al Departamento de Capacitación con las respectivas Firmas

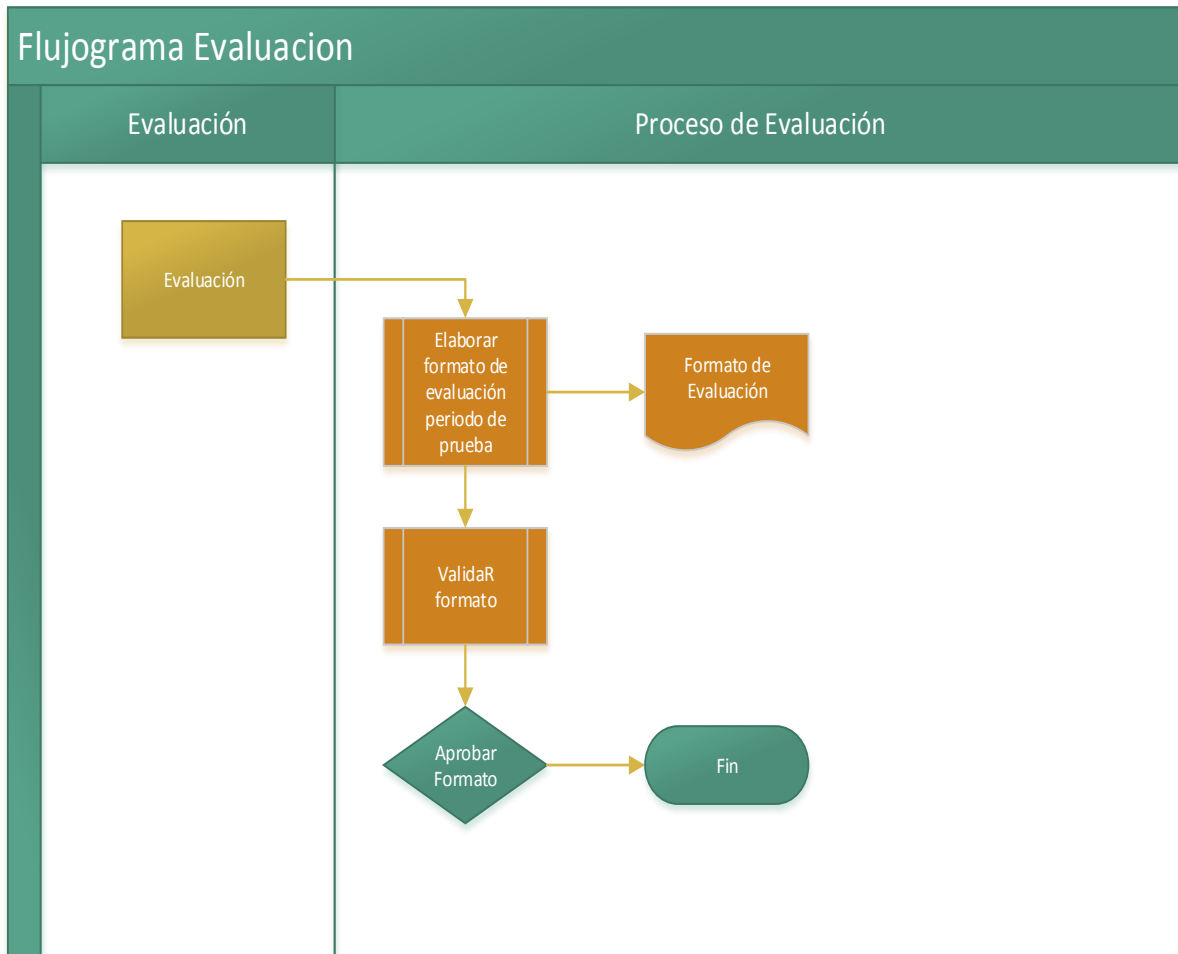
Original Dpto. de Capacitación, c/c Gerente de Área - Gerente de Desarrollo - File Carpeta Personal del Empleado

3.4.5 Resumen



(Arcos & Perez, Resumen Entrenamiento al cargo, 2015)

3.5 EVALUACIÓN



(Arcos & Perez, Evaluación Flujograma, 2015)

- Se establece un formato de evaluación para concluir con el periodo de prueba, validado y aprobado por la Gerencia de RR.HH.

**Evaluación de Desempeño
Entrenamiento y Período de Prueba 3 Meses**

Cargo del evaluado: _____

Nombres del evaluado: _____

Fecha: _____

Objetivo:

El objetivo de la presente evaluación es conocer su opinión acerca de aspectos generales del desempeño de su nuevo colaborador en el día a día de trabajo.

Instrucciones:

Por favor responder con las siguientes alternativas:

EX= Excelente

S= Satisfactorio

R= Regular

D= Deficiente

EVALUACION DE ASPECTOS GENERALES

	3 MESES			
	EX	S	R	D
Realiza las tareas de acuerdo al aprendizaje adquirido				
Tiene claro los conocimientos necesarios para realizar sus funciones				
Realiza cada tarea de acuerdo al tiempo que se le enseñó				
Conocimiento del trabajo que ejecuta				
Tiene capacidad de crear, desarrollar y poner en práctica nuevas ideas				
Capacidad de toma de decisiones para solución de problemas				
Demuestra interés en el trabajo que desempeña				
Ejecuta sus tareas con buena actitud				
Su trabajo es confiable				
Tiene interés por aprender				
Reconoce sus errores y los enmienda				
Colabora con los demás en caso de que lo necesiten				
Muestra interés por integrarse al grupo de trabajo				
Es amable y respetuoso con clientes internos y externos				
Mantiene buenas relaciones con sus compañeros				
Mantiene limpio y ordenado su lugar de trabajo				
Actúa con responsabilidad en la ejecución de su trabajo				
Cumple con normas de disciplina (horarios, uso del uniforme, permisos justificados, etc.)				

Aprueba que se extienda su contrato hasta un año

SI

NO

COMENTARIOS DE SU DECISION

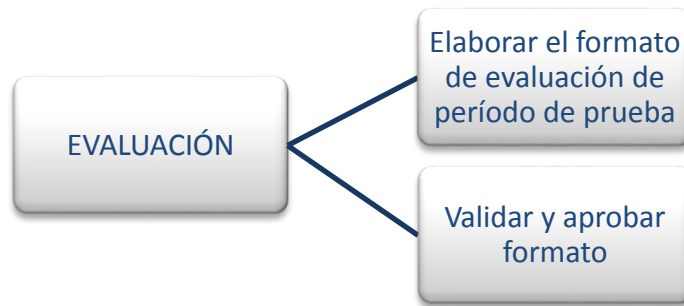
NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

CARGO DEL EVALUADOR: _____

FIRMA: _____

(Arcos & Perez, Formato de Evaluación, 2015)

3.5.1 Resumen



(Arcos & Perez, Resumen Inducción)

3.6 PLAN DE COMUNICACIÓN

PLAN DE COMUNICACIÓN
EMPLEADO NUEVO

ACTIVIDAD	QUIEN	COMO	CUANDO	OBSERVACIONES
Presentación	Gerente RRHH	Verbal	Día 1	
	Jefe Inmediato			
	Equipo de Trabajo			
Entrega Modelo de integración	Gerente RRHH	Verbal y Escrito	Día 1	Se entrega herramientas de trabajo y explica y analiza el Modelo de Integración
Inducción	RRHH, Jefe Inmediato	Verbal y Escrito	Día 1	Se explican lineamiento generales y fecha para la inducción a la empresa
Entrenamiento	RRHH, Jefe Inmediato, entrenadores asignados	Verbal y Escrito	Día 2	Se presenta al nuevo empleado su cronograma de entrenamiento y se coordina con entrenadores las actividades a realizarse
Evaluación periodo de Prueba	RRHH, Jefe Inmediato	Verbal y Escrito	Día 80	Se explica al colaborador la evaluación a realizarse

(Arcos & Perez, Plan de Comunicación, 2015)

CAPITULO 4: MARCO CONCLUSIVO

4.1 CONCLUSIONES

- El Modelo de Integración de los procesos de inducción, entrenamiento y evaluación es de utilidad principalmente para poder crear una cultura donde el nuevo colaborador se familiarice y se integre a la organización desde el primer día de trabajo, de esta manera se acelera su adaptación y mejora su productividad y desempeño, así se logrará reducir el índice de rotación de personal, asegurando que los procesos se estandaricen y se cumplan de acuerdo a lo planificado en los distintos manuales, creando una forma de operar ágil y productiva.
- A partir de la reestructuración actualización y estandarización de los descriptivos de cargo por competencias, se ha podido agilizar y optimizar todos los procesos de recursos humanos, incluyendo la inducción, el entrenamiento y la evaluación de los nuevos colaboradores, también se ven beneficiados otros subsistemas tales como; selección de personal, plan anual de capacitación, procesos de desarrollo organizacional y salud y seguridad ocupacional dentro de Globallantas,
- Con un taller de inducción detallado, agendado, organizado y correctamente difundido, se crea conciencia de la importancia de este proceso en los colaboradores de empresa lo que beneficia tanto al nuevo colaborador, a los que imparten las charlas, a sus equipos de trabajo, creando una cultura organizacional basada en el compromiso y en la correcta difusión de la información y objetivos de cada área de la organización.
- Un plan de entrenamiento por competencias basado en las funciones y tareas de cada cargo, establecido con cronogramas y detallado con temas de aprendizaje, seleccionando los entrenadores adecuados, será de vital importancia para la rápida y eficaz adaptación y

adiestramiento del nuevo colaborador, de esta manera se crea una cultura de aprendizaje continuo, siempre basado en un orden y cronograma específico y minuciosamente detallado.

- La herramienta de evaluación para el periodo de prueba sirve para ratificar el éxito de los procesos de inducción y entrenamiento que se realizan en el nuevo colaborador, siempre teniendo en cuenta una retroalimentación adecuada y un seguimiento que nos permita rectificar cualquier error en el proceso.

4.2 RECOMENDACIONES

- Para que el modelo de integración de los procesos de inducción, entrenamiento y evaluación se implemente de manera adecuada y perdure en el tiempo se necesita que todos los colaboradores de Globallantas S.A. se involucren y comprometan al desarrollo del mismo compartiendo sus conocimientos por lo que se recomienda que se ponga especial atención en un adecuado plan de sociabilización que influya positivamente en la creación de una cultura de gestión del conocimiento.
- Dentro de un proceso tan ambicioso como lo fue este, siempre se desea que haya una mejora continua del mismo; por lo tanto se recomienda a las personas que les interese la complementación del proyecto con un proceso de selección de personal basados en los descriptivos de cargos estandarizados, actualizados y reestructurados, ya que de esta manera se facilitará la adaptabilidad del nuevo empleado desde el reclutamiento.
- Como se detalló en nuestra disertación nuestro proyecto se realizó en la comercializadora de la multinacional Continental Tire, por lo que se recomienda que se expanda el modelo de integración a los trabajadores de la planta de producción ubicada en la ciudad de Cuenca

ya que sería beneficioso para generar un estándar óptimo de procesos de Recursos Humanos.

- Sería importante que a partir del modelo de integración, se pueda llegar a vincular un plan de carrera, creando una malla curricular donde se puedan elaborar nuevos entrenamientos con valor agregado que abarquen conocimientos no solo de su cargo sino de toda su área y que estén listos y preparados para una nueva oportunidad de trabajo dentro de la compañía.
- Se recomienda que Globallantas S.A. realice y continúe con las etapas de implementación a largo plazo, sugeridas en este documento para que el modelo de integración de los procesos de inducción, entrenamiento y evaluación cumpla a totalidad con las expectativas y objetivos.

REFERENCIAS

Libros

Jaime, M. (2000). *Selección de Personal: Enfoque Clásico y por Competencias* (Primera ed.). Quito, Pichincha, Ecuador: Facultad Psicología PUCE.

Tatys, A. (01 de 05 de 2013). *Pensamiento visionario*. Retrieved 24 de 09 de 2014 from Buenas Tareas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Pensamiento-Visionario/26617013.html>

Delche, E. (12 de 08 de 2009). *Orientación Estratégica*. Retrieved 24 de 09 de 2014 from Slideshare: <http://es.slideshare.net/elbrodelche/orientacion-estrategica>

Grados, J. A. (2003). Inducción de personal. In J. A. Grados, *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal* (III ed., pp. 325-334). Bogota, Colombia: Manual Moderno.

Craig, R., & Bittel, L. (1991). Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. In R. Craig, & L. Bittel, *Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal* (pp. 52-72). Mexico D.F, Mexico: Serbiula.

Chruden, H. J., & Sherman Jr., A. W. (1995). *Administración de Personal* (VI ed.). Mexico DF: Continental S.A.

Paredes, A. (2011). Levantamiento de Perfiles de Puestos por Competencias. *Diccionario de Destrezas y Habilidades Laborales*. Quito, Ecuador.

Consejo Social de la Universidad de Cadiz. (s.f.). *Decisión que marca*. Retrieved 25 de 09 de 2014 from Plataforma para la Formación, Cualificación y Certificación de las Competencias Profesionales: http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=163:toma-de-decisiones&catid=55:competencias

Consejo Social de la Universidad de Cadiz. (s.f.). *Asertividad*. Retrieved 25 de 09 de 2014 from Plataforma para la Formación, Cualificación y Certificación de las Competencias Profesionales: http://csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=162:asertividad&catid=55:competencias

EcuRed. (s.f.). *Autoreflexión*. Retrieved 25 de 09 de 2014 from EcuRed. Conocimiento con todos y para todos: <http://www.ecured.cu/index.php/Autorreflexi%C3%B3n>

Sanhueza, S., Cardona, C., & Friz, M. (01 de 2012). *Intercultural sensitivity amongst primary and secondary education pupils in the province of Alicante (Spain) - Sensibilidad Intercultural*. Retrieved 25 de 09 de 2014 from SciELO: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982012000200002&script=sci_arttext

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (9° ed.). Mexico D.F, Mexico: McGraw-Hill Latinoamerica.

Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos por Competencias Vol II - Casos*. (D. Feely, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Granica.

Paredes, A. (04 de 2011). Certificación Internacional de Especialistas en Gestión de Recursos Humanos por Competencias. *Modelando Perfiles de Competencias MPC*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Globallantas, G. d. (08 de 2014). Historia de la Empresa Continental Tire. Quito, Pichincha, Ecuador.

Orellana, V. (08 de 2014). Organigrama Organizacional GLOBALLANTAS S.A. Quito, Pichincha, Ecuador.

Alles, M. (2005). *Diccionario de Comportamientos Gestion Por Competencias* (1 ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.

Arcos, D., & Perez, J. (2015). Diseño y Desarrollo del Modelo de Intregación. *Modelo de Integración de los procesos de Inducción, entrenamiento y evaluación para la compañía Globallantas S.A*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Arcos, D., & Perez, J. (2015). Descriptivo de funciones flujograma. *Modelo de Integración de los procesos de Inducción, entrenamiento y evaluación para la compañía Globallantas S.A*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Orellana, V. (2012). Descriptivo de Cargo. *RRHH Globallantas S.A*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Arcos, D., & Perez, J. (2015). Descriptivo de Cargo actual. *Modelo de Integración de los procesos de Inducción, entrenamiento y evaluación para la compañía Globallantas S.A*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Arcos, D., & Perez, J. (2015). Resumen Descriptivo de Cargo. *Modelo de Integración de los procesos de Inducción, entrenamiento y evaluación para la compañía Globallantas S.A*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Arcos, D., & Perez, J. (2015). Inducción de Personal Flujograma. *Modelo de Integración de los procesos de Inducción, entrenamiento y evaluación para la compañía Globallantas S.A*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Arcos, D., & Perez, J. (2015). Formato de Inducción. *Modelo de Integración de los procesos de Inducción, entrenamiento y evaluación para la compañía Globallantas S.A*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Arcos, D., & Perez, J. (2015). Resumen Inducción. *Modelo de Integración de los procesos de Inducción, entrenamiento y evaluación para la compañía Globallantas S.A*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Arcos, D., & Perez, J. (2015). Entrenamiento Flujograma. *Modelo de Integración de los procesos de Inducción, entrenamiento y evaluación para la compañía Globallantas S.A*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Arcos, D., & Perez, J. (2015). Formato Entrenamiento. *Modelo de Integración de los procesos de Inducción, entrenamiento y evaluación para la compañía Globallantas S.A* . Quito, Pichincha, Ecuador.

Arcos, D., & Perez, J. (2015). Resumen Entrenamiento al cargo. *Modelo de Integración de los procesos de Inducción, entrenamiento y evaluación para la compañía Globallantas S.A* . Quito, Pichincha, Ecuador.

Arcos, D., & Perez, J. (2015). Evaluación Flujograma. *Modelo de Integración de los procesos de Inducción, entrenamiento y evaluación para la compañía Globallantas S.A* . Quito, Pichincha, Ecuador.

Arcos, D., & Perez, J. (2015). Formato de Evaluación. *Modelo de Integración de los procesos de Inducción, entrenamiento y evaluación para la compañía Globallantas S.A* . Quito, Pichincha, Ecuador.

Arcos, D., & Perez, J. (n.d.). Resumen Inducción. *Modelo de Integración de los procesos de Inducción, entrenamiento y evaluación para la compañía Globallantas S.A* .

Arcos, D., & Perez, J. (2015). Plan de Comunicación. *Modelo de Integración de los procesos de Inducción, entrenamiento y evaluación para la compañía Globallantas S.A* . Quito, Pichincha, Pichincha.