



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**Sede Santo Domingo**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**  
**CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**EL PROCESO DE PLANEACIÓN INTEGRAL DE TALENTO HUMANO EN LA  
EMPRESA AUTOLANDIA S.A. DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

**Estudiante:**

**EVELYN CAROLINA TINOCO VEINTIMILLA**

**Director de Trabajo de Titulación:**

**Ing. ALEXANDER SÁNCHEZ RODRÍGUEZ PhD.**

Santo Domingo – Ecuador

Febrero, 2016

**EL PROCESO DE PLANEACIÓN INTEGRAL DE TALENTO HUMANO EN LA  
EMPRESA AUTOLANDIA S.A. DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

PhD Alexander Sánchez Rodríguez  
**DIRECTOR DE TESIS**

---

**Aprobación:**

Ing. Patricio Analuisa MBA.  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

Ing. Diana Diez Mgs.

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

Lic. Gardenia Silva Mgs.

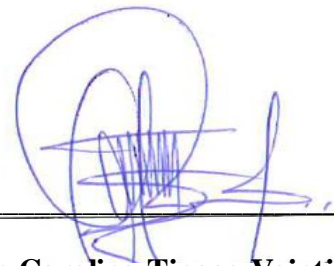
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

Santo Domingo, .....de.....de 2016.

**Autor: EVELYN CAROLINA TINOCO VEINTIMILLA**  
**Institución: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**Título de Tesis: “EL PROCESO DE PLANEACIÓN INTEGRAL DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA AUTOLANDIA S.A. DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS”**  
**Fecha: FEBRERO, 2016**

El contenido del presente trabajo de titulación, está bajo la responsabilidad de la autora, y no ha sido plagiada.



---

**Evelyn Carolina Tinoco Veintimilla**

**172380389-4**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**Sede Santo Domingo**

**INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Santo Domingo, 01 de febrero de 2016.

Ing. Patricio Analuisa Moya, MBA

**COORDINADOR DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

Presente.

De mis consideraciones.-

Mediante la presente tengo a bien informar que el trabajo de titulación realizado por la Señorita: **TINOCO VEINTIMILLA EVELYN CAROLINA**, cuyo título es: “**EL PROCESO DE PLANEACIÓN INTEGRAL DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA AUTOLANDIA S.A. DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**”, ha sido elaborado bajo mi supervisión y revisado en todas sus partes, el mismo que no ha sido plagiado por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes

Atentamente.



PhD. ALEXANDER SÁNCHEZ  
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

## **DEDICATORIA**

A ti señor Jesús, quien me ha dado la salud, y la sabiduría para culminar con este trabajo. A ti la gloria y la honra, a ti quien ha sido mi guía espiritual, a ti quien sido mi motor, mi ejemplo, mi más que padre. A ti que siempre estarás en mí por la eternidad, Gracias por tus bendiciones.

A mi Madre, quien ha dedicado su vida para que sea una persona preparada y por motivarme siempre a que sea una persona de bien, y quien me apoya en todo lo que me proponga, te amaré por toda la eternidad.

A mi esposo Juan y a mi hijo Víctor Manuel, quienes han sido mis cómplices durante esta travesía, quienes me enseñan y dan todo para ser mejor cada día.

A mis hermanos Damián y Santiago por su amor y cariño. Y por sembrar en ellos el ánimo de estudiar; cumplamos nuestros sueños juntos.

A mi abuelita Lindelia y a mis tías por sus oraciones.

A mis suegros Hilda y Víctor por su amor y apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi Mami, por todo su amor, consejos, esfuerzo y tiempo. Por todo lo que soy.

A mi hijo, aunque eres muy pequeño sé que algún día también cumplirás tu sueño y sin dudar te apoyaré.

Esposo mío, Te amo.

A mis suegros por brindarnos siempre lo que está a su alcance.

A mis compañeras(os) Roxana, Magaly, Mercy, Héctor, por enseñarme el verdadero valor de la amistad, además de seguir compartiendo más de 5 años, los quiero.

A mi Director, Ph. D. Alexander Sánchez por comprenderme, brindarme sus conocimientos y por su apoyo incondicional.

## TABLA DE CONTENIDO

Portada.....	i
Sustentación y Aprobación de los Integrantes del Tribunal .....	ii
Certificación de Responsabilidad del Autor .....	iii
Informe del Director de Trabajo de Titulación.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimientos.....	vi
Tabla de contenido.....	vii
Índice de tablas .....	ix
Índice de figuras .....	x
Índice de anexos .....	x
Resumen ejecutivo.....	xiii
Summary.....	xiv

### CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1	Título de la investigación.....	1
1.2	Planteamiento y formulación de la investigación .....	1
1.2.1	Planteamiento del problema.....	3
1.2.2	Sistematización del problema .....	3
1.3	Objetivos de la investigación.....	4
1.3.1	Objetivo general.....	4
1.3.2	Objetivos específicos .....	4
1.4	Justificación .....	5

### CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA

2.1	Gestión de talento humano. Antecedentes y tendencias actuales .....	7
2.1.1	El cuadro de mando integral de la gestión de talento humano .....	10
2.1.2	El proceso de planeación de talento humano. Nuevos enfoques .....	13

2.1.3	La organización del trabajo como actividad clave de la planeación de talento humano.....	18
2.1.4	La planeación de talento humano con enfoque de competencias .....	19
2.2	Evolución de la planeación de talento humano en Ecuador .....	22

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1	Hipótesis de Investigación .....	25
3.1.1	Operacionalización de las Variables.....	25
3.2	Metodología de la investigación .....	26
3.2.1	Estrategia Metodológica .....	26
3.2.2	Procesamiento de la información.....	27
3.3	Unidad de análisis.....	27
3.3.1	Población y muestra.....	27
3.4	Metodología específica para la planeación integral de talento humano .....	28

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

4.1	Aplicación de la metodología para la PTH en la Empresa Autolandia S.A. ....	58
4.2	Validación de la hipótesis de investigación a partir de la consulta a los expertos y análisis de los beneficios obtenidos con la investigación .....	91

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Conclusiones.....	95
5.2	Recomendaciones .....	97
	BIBLIOGRAFÍA .....	98
	ANEXOS .....	101



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	Varíales dependientes e independientes .....	25
Tabla N° 2	Matriz de caracterización del talento humano.....	62
Tabla N° 3	Ventas y clientes mensuales como promedio en el año 2014 .....	62
Tabla N° 4	Pronóstico de evolución de la plantilla a mediano y largo plazo .....	64
Tabla N° 5	Resultados de la medición de la satisfacción laboral según la encuesta .....	67
Tabla N° 6	Resumen de la fotografía individual del “vendedor” .....	81
Tabla N° 7	Resumen de la fotografía colectiva del área de postventa.....	86
Tabla N° 8	Presupuesto para la gestión de talento humano de autolandia S.A. ....	89
Tabla N° 9	Tabla para la realización de los diseños de cargos 1 .....	112
Tabla N° 10	Tabla para la realización de los diseños de cargos 2 .....	112
Tabla N° 11	Tabla para la realización de los diseños de cargos 3 .....	113
Tabla N° 12	Tabla para la realización de los diseños de cargos 4.....	113
Tabla N° 13	Tabla para la realización de los diseños de cargos 5 .....	113
Tabla N° 14	Tabla para la realización de los diseños de cargos 6.....	114
Tabla N° 15	Tabla general de puntuación.....	114

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Metodología para la Gestión de Planeación de Talento Humano.....	30
--	----

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Encuesta aplicada a los expertos para valorar la utilidad práctica del procedimiento para la planeación de TH con enfoque de competencias en Agencia de Autolandia S.A. Santo Domingo.....	101
Anexo N° 2 Cuestionario para evaluar el desempeño de la gestión de talento humano ....	102
Anexo N° 3 Procedimiento específico para la fase de Diseño del Proceso de Planeación de Talento Humano .....	104
Anexo N° 4 Cuestionario de Clima Laboral.....	105
Anexo N° 5 Procedimiento de la fase de optimización de la estructura de TH.....	111
Anexo N° 6 Tablas para la realización de los diseños de cargos.....	112
Anexo N° 7 Procedimiento Específico para la Determinación de la Plantilla Necesaria ..	115
Anexo N° 8 Mapa de procesos de gestión de talento humano en Autolandia SA .....	116
Anexo N° 9 Aplicación del método Delphi para la determinación de los factores de evolución de la plantilla a mediano y largo plazo .....	117
Anexo N° 10 Resultados del clima laboral.....	118
Anexo N° 11 Encuesta diagnóstico de la satisfacción laboral.....	119
Anexo N° 12 Plan de acción para mejorar la GTH de la Agencia Autolandia S.A. Santo Domingo .....	121
Anexo N° 13 Estructura Organizativa de Autolandia S.A .....	122
Anexo N° 14 Mapa de procesos de Autolandia S.A .....	123
Anexo N° 15 Flujograma del Proceso de Gestión de Planeación de Talento Humano .....	124
Anexo N° 16 Encuesta para determinar la valoración actual de los atributos esenciales de los clientes externos.....	125
Anexo N° 17 Competencias esenciales de la organización y procesos de la Agencia Autolandia S. A. en Santo Domingo .....	126
Anexo N° 18 Niveles de referencias para los indicadores propuestos.....	127
Anexo N° 19 Resumen de fotografías individuales de los puestos de trabajo en las áreas de ventas y postventas .....	128
Anexo N° 20 Resumen del cronometraje del tiempo operativo para la “Atención al Cliente” en el área de ventas.....	135

Anexo N° 21 Resumen de cronometraje del tiempo operativo para la Atención al Cliente en el área de Postventa .....	137
Anexo N° 22 Perfil de Competencia Laboral del Vendedor.....	139
Anexo N° 23 Planeación de los restantes procesos de GTH a desarrollar en los cargos de la Agencia Autolandia S. A. de Santo Domingo.....	142
Anexo N° 24 Cuadro de mando integral de talento humano de la Agencia Autolandia SA en Santo Domingo .....	143

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El trabajo de titulación que se presenta, tiene como objetivo planificar de modo integral el talento humano en la empresa Autolandia S.A., a través de métodos científicos, que permitan a la organización a disponer de los empleados competentes que se necesiten en las cantidades y momentos oportunos, como contribución a la obtención de mejoras en sus procesos de gestión de talento humano y los resultados de productividad del trabajo.

La metodología seleccionada y sus procedimientos específicos generados posibilitan el desarrollo de la optimización de los procesos de trabajo y la estructura humana de la organización. Se distingue por incorporar tendencias tratadas internacionalmente, como: el enfoque por competencias, el enfoque de procesos y el control estratégico a través del cuadro de mando integral. Además de posibilitar la integración de la planeación para los tres horizontes de tiempo, las aristas cuantitativas y cualitativas de estas y de los restantes procesos necesarios que se deben desarrollar como parte de la gestión integrada, en correspondencia con las características, desarrollo y particularidades de las empresas del sector comercial de automoción.

Los elementos principales para caracterizar el problema y aplicar la metodología seleccionada se desarrollan en instalaciones de la Agencia Santo Domingo de la Empresa Autolandia S.A. Los principales resultados se reflejan en el mejoramiento de los indicadores del cuadro de mando integral, destacándose la elaboración del 100% de los perfiles de competencias laborales necesarios y la optimización de la plantilla requerida.

## SUMMARY

The work of certification that is presented has as objective to plan in an integral way the human talent in the Company Autolandia S. A., through scientific methods, that will enable the organization to have the qualified staff who are needed in the quantities and at the right times, as a contribution to improvements in its management processes of human talent management and the results of labor productivity.

The selected methodology and its generated specific procedures make possible the development of the optimization of the processes of work and the human structure of the organization. It is distinguished for incorporating tendencies treated internationally, such as: the competence-based approach, the process approach through the Balanced Scorecard. In addition to enabling the integration of planning for the three time horizons, the quantitative and qualitative edges of these and other required processes which must be developed as part of the integrated management, in correspondence with the characteristics, development and particularities of the companies in the commercial sector for the automotive industry.

The main elements to characterize the problem and apply the chosen methodology are being carried out in facilities of the Agency Santo Domingo of the company Autolandia S.A. The main results are reflected in the improvement of the indicators of the Balanced Scorecard, standing out the development of 100% of the necessary profiles of labor competences and the optimization of the required staff.

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1 Título de la investigación

El proceso de planeación integral del talento humano en la empresa Autolandia S.A. de Santo Domingo de los Tsáchilas.

#### 1.2 Planteamiento y formulación de la investigación

Los factores que determinan el contexto en que se ha desarrollado el proceso de globalización y el auge de la información, las comunicaciones y la tecnología, entre otros, han determinado el reconocimiento del talento humano (TH) como un elemento clave en el logro de los resultados organizacionales, en tiempos de severas transformaciones dichos talentos se distinguen como la ventaja competitiva de la contemporaneidad. (Martínez Vivar, 2013)

La gestión del talento humano (GTH) es la encargada de propiciar el incremento de las potencialidades humanas; criterios que reiteran: Huselid (1997), Brewster (1999), Boyett (1999), Gómez Mejías (2000), Sastre Castillo y Aguilar Pastor (2003), para ello desarrollan de modo integral acciones de planificación, selección, formación, estimulación, desempeño y evaluación. (Calderón Villacres, 2015)

Con estas nuevas situaciones se torna esencial la planeación del talento humano (PTH), que adopta un carácter estratégico para enfrentar los cambios de modo proactivo, la misma no solo se limita a la determinación de las necesidades de empleados para enfrentar el escenario actual, sino que debe integrar los horizontes a mediano y largo plazo. (Harper& Lynch, 1992; De Miguel Guzmán 2006; Martínez Vivar, 2013; Calderón Villacres, 2015)

Aspecto que se logra visualizar a partir de los enfoques de PTH aportados por De Miguel Guzmán (2006) y Martínez Vivar (2013), quienes además orientan sus propuestas no solo a

lo cuantitativo, sino que reconocen y abarcan la necesidad de considerar las competencias laborales como variable que es posible planificar, donde se destacan autores como: Delgado Domingo (2000), Marrero Fornaris (2002), Zayas Agüero (2002), De Miguel Guzmán (2006), Cuesta Santos (2010), Sánchez Rodríguez (2013) y Martínez Vivar (2013). Por otro lado, la PTH debe establecer el cronograma de ejecución del resto de procesos y actividades de la GTH, para asegurar que se manifieste su enfoque sistémico en las organizaciones, aspecto que es abordado con mayor profundidad por varios autores. (De Miguel Guzmán, 2006; Cuesta Santos, 2010; Sánchez Rodríguez, 2013; Martínez Vivar, 2013)

La propuesta de utilizar el cuadro de mando integral (CMI) como forma de control estratégico de la GTH, es otro de los enfoques actuales que caracteriza los aportes más recientes a esta temática (Becker y otros, 2001; Soto Álvarez, 2003; Simón, 2004; De Miguel Guzmán, 2006; Cuesta Santos, 2010), sin embargo, solo De Miguel Guzmán (2006) logra alcanzar la interrelación necesaria entre este y la PTH, así como la inclusión de las múltiples aristas relevantes para la GTH y su uso como herramienta de evaluación del impacto y control estratégico de la PTH.

En otro ámbito, las técnicas desarrolladas para la determinación de las necesidades cuantitativas de personal tienen una marcada orientación hacia los procesos propios de la producción y aunque es posible su extrapolación a otros procesos, se realiza sin una adecuada orientación metodológica que asegure su eficaz implantación.

Autolandia S.A., además de representar a una marca mundial como Chevrolet, constituye una imagen de excelencia para sus clientes, y se encuentra implementado un programa de calidad total en todos los procedimientos de la organización, elementos que inciden en la necesidad de profundizar en la PTH que contribuya en lo particular con la mejora de la productividad en el trabajo y lo general a los indicadores de eficiencia y eficacia de la organización.

Estudios desarrollados en el marco de esta investigación, evidencian deficiencias tales como:(Calderón Villacres, 2015)



- A la PTH no se le concede el carácter estratégico requerido usualmente, donde se tengan en cuenta las necesidades a mediano y largo plazo, centrando el análisis a corto plazo.
- El proceso de planeación está limitado a la determinación de las necesidades de personal, sin contemplar la inclusión del cronograma de ejecución de los restantes procesos de GTH, lo que afecta su carácter sistémico, lo que limita su eficacia y efectividad y, en consecuencia, el desempeño de la empresa.
- La existencia de cargos diseñados con un perfil estrecho, concebidos sobre la base de las habilidades necesarias y no de competencias; lo que impacta negativamente no solo en la propia planeación, al requerirse de más personal, sino también en los demás procesos.
- La ausencia de un sistema de control de la planeación que evidencie sus beneficios y en particular, su incidencia en los resultados de la organización.

Lo que planteado hasta aquí en apretada síntesis evidencia la carencia de una concepción integral de la PTH en la empresa Autolandia S.A. que permita obtener los empleados competentes que se necesiten en las cantidades y momentos oportunos. Todo lo cual impide obtener mejoras en los procesos de la GTH y el logro de los objetivos de las organizaciones, lo que constituye un problema a resolver y a cuya solución contribuye esta investigación.

### **1.2.1 Planteamiento del problema**

¿Cómo desarrollar la planeación integral del talento humano en la empresa Autolandia S.A. para obtener los empleados competentes que se necesiten en las cantidades y momentos oportunos e incidir positivamente en los procesos de GTH y la productividad del trabajo?

### **1.2.2 Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son, desde el orden teórico, los principales elementos asociados con la planeación integral del talento humano?

- ¿Cómo desarrollar el diagnóstico del estado de la PTH de la empresa Autolandia S.A.?
- ¿Cómo desarrollar la planeación integral del talento humano de la empresa Autolandia S.A. que contribuya con: la identificación de los factores causales que condicionan la situación actual del proceso de PTH en la organización y la toma de decisiones pertinentes para el mejoramiento gradual de los resultados en términos de eficacia de los procesos propios de la GTH?
- ¿Cuáles son las cantidades de empleados que se requieren y las competencias necesarias en el momento estudiado para la empresa Autolandia S.A.?
- ¿Cómo planificar integralmente los procesos de GTH que contribuyan a una adecuada ejecución de la PTH?
- ¿Cómo medir y cuál será el impacto de la PTH integral para la empresa Autolandia S.A., en cuanto al comportamiento de la productividad del trabajo?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Planificar de modo integral el talento humano en la empresa Autolandia S.A., a través de herramientas y técnicas científicas, que permitan a la organización disponer de los empleados competentes que se necesiten en las cantidades y momentos oportunos, como contribución a la mejora de sus procesos de GTH y los resultados de productividad del trabajo.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Crear el marco teórico-referencial de la investigación sobre la base de las tendencias actuales de la PTH, así como su necesidad e importancia en el contexto de la entidad objeto de estudio.
2. Diagnosticar el estado de la PTH de la empresa Autolandia S.A.
3. Diseñar las herramientas metodológicas que contribuyan con la planeación integral del talento humano de la empresa Autolandia S.A que se caractericen por:

- Diagnosticar, evaluar y explicar, de una manera más integral, el impacto del proceso de PTH en la GTH.
  - Identificar los factores causales que condicionan la situación actual del proceso de PTH en la organización.
  - Tomar decisiones pertinentes y formular estrategias para el mejoramiento gradual de los resultados en términos de eficacia de los procesos de GTH.
4. Aplicar las herramientas metodológicas diseñadas para la planeación integral del talento humano en la empresa estudiada que contribuyan con la identificación de las cantidades y cualidades de empleados que se requieren.
  5. Demostrar la relación existente entre la productividad del trabajo en Autolandia S.A y la disponibilidad oportuna de los empleados competentes que resulten necesarios.

#### **1.4 Justificación**

Los principales aportes de la investigación se enmarcan en la identificación e integración coherente de métodos y herramientas que permiten desarrollar la PTH en la empresa Autolandia S.A., caracterizada por el análisis del carácter contingencial y estratégico de la PTH, el enfoque cualitativo, representado por los perfiles de competencias; con la determinación de la cantidad de personal requerido y los procesos que aseguran el desarrollo de las competencias y objetivos individuales y organizacionales, así como de los postulados de la organización que aprende y la incorporación del CMI como herramienta de control estratégico y el diseño de este, ajustado con los requerimientos de la PTH.

El valor teórico de la investigación que sustenta la presente investigación está directamente vinculado con sus aportes, a partir de su actualización y adaptación a las condiciones en la empresa Autolandia S.A., de la teoría, modelos y sistemas empleados universalmente para la PTH, lo que permitió conceptualizar y modelar ese proceso, así como el desarrollo de herramientas que permiten mejorar la GTH.

En el orden social se obtienen resultados al impactar la PTH directamente sobre la GTH y está en los niveles de satisfacción de trabajadores y clientes de la empresa Autolandia S.A.

En el ámbito práctico, se ubica en la pertinencia y factibilidad demostrada mediante la implantación en la empresa Autolandia S.A., con resultados satisfactorios y con potencialidades para su generalización, tanto en otras instalaciones similares como de otros sectores.

## CAPÍTULO II

### MARCO DE REFERENCIA

#### 2.1 Gestión de talento humano. Antecedentes y tendencias actuales

Si se quiere medir el grado de modernización de un país el mejor indicador que se podría disponer es el desarrollo de su talento humano, y más concretamente el tránsito de la tradicional administración de personal a la gestión estratégica del talento humano. Ecuador no escapa a estos cambios y actualmente está enfrascada en el proceso de transformación de su matriz productiva para lograr eficiencia, eficacia y efectividad a través de un proceso de mejora continua en la gestión empresarial y pública que incide directamente sobre una proyección estratégica del modelo de GTH, en sus políticas y marcas legales. (Calderón Villacres, 2015)

La evolución de los modelos de GTH en las últimas décadas se ha caracterizado esencialmente por el cambio en la concepción del **personal**, que deja de asumirse como un **costo** para considerarse como un **recurso**, y más recientemente como **capital**, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones, lo que supone la aparición de una nueva perspectiva de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica del talento humano como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas. (Marrero Fornaris, 2002; Velázquez Zaldívar, 2002)

En sus inicios, la estrategia solo se materializaba en la gestión bajo la visión de la planeación; con el tiempo se reconoció que era necesario desarrollar todas las funciones de la gestión bajo un enfoque estratégico, por lo que se denominó dirección o gestión estratégica. Al igual que el enfoque de sistema, el carácter estratégico se extiende a todos los subsistemas o funciones de la gestión. Específicamente este se vincula a la GTH por dos razones fundamentales; primero, es el talento humano el encargado de concebir y aplicar las estrategias en las organizaciones; segundo, por ser la GTH una de las unidades funcionales reconocidas de la gestión. (Kaplan & Norton, 2002; Ronda Pupo, 2004; Cuesta Santos, 2005; Calderón Villacres, 2015)

Los modelos de GTH valorados presentan características que los diferencian por su orientación estratégica, donde despidan en este sentido Besseyre y Hax; mientras Beer y Chiavenato desarrollan las políticas y Werther y Davis reconocen el papel del entorno, ambas (política y entorno) como aspectos estratégicos fundamentales que se consideran en la gestión. (Vega González, 2009; Calderón Villacres, 2015)

Son muchas las definiciones que existen en el mundo alrededor del concepto fuerza de trabajo, así como la cantidad de autores que abordan este tema por encargo o iniciativa propia.

El concepto de talento humano, se define por muchos autores como el stock de conocimiento individual de una organización, representado por sus empleados. Para Pablo Belly, reconocido como uno de los máximos exponentes del capital intelectual en Hispanoamérica, el talento humano es el conocimiento que posee cada individuo y a medida que este incrementa sus conocimientos crecerá su capital humano. El futuro depende de la fuerza mental y no de la fuerza muscular. Este autor, como muchos otros constriñe el talento humano solo al conocimiento, a la educación y a la formación. (De Miguel Guzmán, 2006; Vega González, 2009; Calderón Villacres, 2015)

Becker en sus estudios de las sociedades del conocimiento, concluyó que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forma parte de las personas, su salud y calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir el capital humano como importante para la productividad de las economías modernas, ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. (De Miguel Guzmán, 2006; Calderón Villacres, 2015)

Cuesta Santos, destaca como uno de los rasgos fundamentales de la actual GTH su carácter sistémico y estratégico al señalar que la GTH no se hace desde ningún departamento o área, se hace como función integral de la organización y además, de manera proactiva. La autora coincide con el planteamiento anterior, pero considera que aún no se ha logrado integrar, bajo una única concepción metodológica, el necesario carácter estratégico y sistémico de la GTH, unido con las nuevas tendencias que hoy se vislumbran

respecto a la PTH y las técnicas tradicionales que se utilizan para desarrollar la misma, aspectos que se demostrarán en los epígrafes siguientes. (Cuesta Santos, 2005; De Miguel Guzmán, 2006; Calderón Villacres, 2015)

La GTH constituye la herramienta fundamental para materializar los objetivos de la organización, considerando de manera necesaria, su repercusión en todos los módulos o procesos de gestión que la integran. En este sentido la norma ISO 9001 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implanta y mejora la eficacia de un sistema de gestión, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. (De Miguel Guzmán, 2006; Calderón Villacres, 2015)

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción. Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de capital humano, enfatiza la importancia de: la comprensión y el cumplimiento de los requisitos, la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor, la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas. (De Miguel Guzmán, 2006; Vega González, 2009; Calderón Villacres, 2015)

La tarea de identificación de procesos es muy técnica e integradora, pues no basta con modelar los procesos, es necesario identificar las actividades y extender el modelo para poder determinar las relaciones mutuas entre las diferentes actividades, que es lo que garantiza la obtención de los resultados deseados, sin embargo se puede afirmar que para modelar el proceso se hace necesario un conocimiento de los clientes y la definición de indicadores de rendimiento, por lo que se puede definir como una primera etapa del estudio la modelación del proceso. (Vega González, 2009; Calderón Villacres, 2015)

Según Morales Cartaya, se establecen tres subprocesos que facilitan el desarrollo del proceso de gestión de talento humano: (Morales Cartaya, 2006)

1. Optimizar procesos de trabajo: Es el proceso más integrador de la GTH, mediante el cual una empresa asegura el número suficiente de personal, con la competencia oportuna y los puestos adecuados, cumple con el objetivo de optimizar su estructura a partir de una correcta planificación de talento humano con que cuenta.
2. Desarrollar capital humano: En dependencia del desarrollo que alcance, el trabajador aplicara los métodos y procedimientos establecidos por la organización de una forma racional, armónica e ininterrumpida siempre que cuente con los niveles adecuados de seguridad y salud y aceptable cumplimiento de las exigencias ergonómicas para cada puesto de trabajo. Su desempeño impactara en la forma que se logren indicadores de productividad, eficiencia y eficacia, como elemento esencial del aporte de la empresa a la satisfacción de las necesidades crecientes de la sociedad.
3. Diseñar el trabajo: Tiene como objetivo integrar el capital humano en el proceso productivo o de servicios, mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles adecuados de seguridad y salud y exigencias ergonómicas, para lograr la máxima productividad, eficiencia en la entidad y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores.(Morales Cartaya, 2006)

La autora propone en esta investigación denominar estos procesos, en este orden: planeación y organización de talento humano; desarrollo de competencias laborales y seguridad, salud y ambiente de trabajo. En el primero se integran los módulos de organización del trabajo, comunicación institucional y autocontrol. En el segundo, se incluyen el de competencias laborales, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo y selección e integración; y en el tercero, los módulos de seguridad y salud en el trabajo y estimulación moral y material. (Sánchez Rodríguez, 2013)

### **2.1.1 El cuadro de mando integral de la gestión de talento humano**

Otro de los esfuerzos o tendencias en la gestión organizacional de los últimos tiempos es



contar con una herramienta que permita medir el desempeño de una organización y las variables que condicionan esta ha sido motivo de investigación por los estudiosos de la gestión durante varias décadas. (Kaplan & Norton, 2001; Machado Noa, 2003; Nogueira Rivera & Medina León, 2004; Pérez Campaña, 2005)

En los últimos años, como parte de estos esfuerzos se ha consolidado, con gran intensidad y nivel de aceptación, el cuadro de mando integral (CMI) también conocido como *balancedscorecard* o tablero de comando o control, surgido de modo paralelo en la década de los 60 en Francia (bajo el nombre de *tableau de bord*) y en Estados Unidos, específicamente en *General Electric*, a partir de la definición de ocho áreas claves para el control de los procesos a corto y largo plazos. Sin embargo, estos enfoques presentaban una limitante, no lograban su integración con las estrategias establecidas. (Creelman, 1998) Estas deficiencias iniciales fueron salvadas en los finales de los 90 por Kaplan & Norton, los que afirman: “El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro”. (Kaplan & Norton, 2001, p. 235)

El CMI constituye una herramienta de gestión, que traduce la estrategia de la organización en un conjunto coherente de indicadores, el mismo se debe distinguir por lograr clarificar y comunicar la estrategia, alinear los objetivos en todos los niveles y plazos de tiempo, permitir la realización de revisiones estratégicas periódicas, aumentar la retroalimentación, favorecer la capacitación y participación y permitir medir la creación del valor. Los indicadores más comunes utilizados en cada una de sus perspectivas son: (Kaplan & Norton, 2001; De Miguel Guzmán, 2006)

- Finanzas: rendimiento sobre las inversiones, rentabilidad, ingresos, costos, utilidades.
- Cliente: satisfacción, retención, nuevos clientes, cuota de mercado.
- Procesos internos: calidad, tiempo de respuesta, introducción de nuevos servicios.
- Formación y crecimiento: satisfacción, retención y productividad.

Específicamente, para el área de talento humano se han realizado propuestas de CMI con el objetivo de medir la contribución del área a la estrategia de la organización, el desempeño de la misma y el cumplimiento de los lineamientos estratégicos establecidos para esta. En este sentido, los indicadores fundamentales se establecen para evaluar la satisfacción, retención y productividad de los trabajadores en la organización, además del desempeño de los procesos que se dan en el área, vinculados con la gestión de talento humano y el impacto financiero de los mismos. Evidentemente, este enfoque permite llevar las ventajas propias del CMI en general al área específica de la gestión de talento humano. Sin embargo, en estos esfuerzos se encuentran deficiencias como: (Becker y otros, 2001; Soto Álvarez, 2003; Fundipe, 2004 y Cuesta Santos, 2005; Calderón Villacres, 2015)

- no contemplan todos los procesos de la GTH
- los indicadores propuestos resultan limitados para evaluar los impactos de la GTH en términos de resultados y clientes
- no se ofrecen vías de acción concretas para integrar los resultados del CMI al accionar de la gestión de talento humano
- no se contextualizan de acuerdo las características de operación de las entidades ecuatorianas.

La utilización del CMI en los procesos de PTH juega un papel decisivo, puesto que permite orientar y controlar las acciones que debe desarrollar la GTH en consonancia con los objetivos estratégicos y tácticos de la organización, las limitaciones y potencialidades de los RH; además de facilitar el control de las acciones planificadas, una vez que éstas se pongan en marcha. El desarrollo de una acertada PTH debe buscar dar respuesta ante todo a los objetivos estratégicos de la organización en general y del área en particular, los que estarán de algún modo expresados o controlados por los indicadores recogidos por el CMI, al tiempo que estos últimos permitirán evaluar el control en la implantación de lo planificado. Sin embargo, es criterio del autor, que aun cuando existen antecedentes en la utilización del CMI en la GTH no se reconoce, al menos de modo explícito, esfuerzos materializados en resultados que aseguren que este se convierta en una herramienta de apoyo y control de la PTH. (De Miguel Guzmán, 2006; Vega González, 2009; Calderón Villacres, 2015)

### 2.1.2 El proceso de planeación de talento humano. Nuevos enfoques

Sobre la planeación de talento humano, también coexisten diferentes dudas respecto a su alcance y concepción, se refiere solo a la determinación cuantitativa de la plantilla o incluye la cualitativa, contempla o no la planeación la ejecución en el tiempo de las restantes actividades de la gestión de talento humano, se refiere al presente o al futuro, es independiente de los restantes planes de la organización o se encuentra vinculado o condicionado por estos. (De Miguel Guzmán, 2006; Calderón Villacres, 2015)

Los conceptos emitidos por los autores difieren en cuanto a alcance, objetivo, características y elementos condicionantes de la planeación de talento humano (PTH), sin existir consenso entre ellos. (Burack, 1990; Werther & David, 1991; Harper&Linch, 1992; Sikula, 1994; Pereda, 1995; Martínez Vivar, 2013)

Por este motivo De Miguel Guzmán desarrolló un análisis de las definiciones propuestas, mediante el estudio de las variables en ellos contenidas, y concluye que “la planeación de talento humano es un proceso sistemático, organizado, oportuno, complejo y racional para determinar, sobre la base de los escenarios futuros y la puesta en práctica de un conjunto de técnicas, las competencias requeridas y cantidad de personal necesario, así como los medios para satisfacerla con los objetivos de contribuir al logro de la meta de la organización y asegurar el desarrollo y la motivación individual de acuerdo con la estrategia y las exigencias y particularidades de cada cargo u ocupación”. (De Miguel Guzmán, 2006, p.24)

Del concepto de planeación planteado anteriormente, De Miguel Guzmán, extrajo un conjunto de conclusiones que subyacen en él de forma explícita o implícita, entre estas están: (De Miguel Guzmán, 2006; Vega González, 2009; Calderón Villacres, 2015)

- La planeación de talento humano demanda la integración del análisis de las necesidades cualitativas y las cuantitativas.

- También se debe prever la combinación de las diferentes acciones a desarrollar en el área de talento humano para satisfacerlas, lo que se traduce en un enfoque sistémico de la gestión de talento humano.
- El desarrollo de la PTH debe efectuarse acorde con la estrategia de la organización, lo que le otorga un carácter estratégico y sistémico a este nivel.
- Las cualidades establecidas para el proceso de PTH, sus necesidades de integración de lo cualitativo y lo cuantitativo su carácter sistémico en el nivel de la GTH y de la organización, además de estratégico; demanda algo más que un conjunto de técnicas; una filosofía de trabajo, por tanto, debe presentar una integración de filosofías y técnicas.
- La variabilidad de condiciones entre un cargo y otro dentro de una misma entidad y más aún entre diferentes organizaciones, fundamentalmente entre las de producción y los servicios, ocasiona que la PTH deba poseer un alto grado de adaptabilidad.

En este contexto, la PTH constituye la variable inicial mediante la cual los restantes procesos de la GTH podrán propiciar la ventaja competitiva, a estos volcarse en el trabajo aumentará la calidad, se optimizará la productividad y existirá la innovación permanente y progresiva. (Marrero Fornaris, 2002; Zayas Agüero, 2002; Cuesta Santos, 2005; De Miguel Guzmán, 2006; Sánchez Rodríguez, 2013; Calderón Villacres, 2015)

La PTH será la encargada de asegurar que se materialicen las tendencias más actuales de la GTH, enfatizándose en el enfoque de competencias; la formación en todos los niveles, incluyendo la necesidad del carácter estratégico y constante del control, mediante el cuadro de mando integral. (De Miguel Guzmán, 2006; Calderón Villacres, 2015)

Para la PTH se han desarrollado múltiples propuestas metodológicas, donde no siempre se ilustra de forma efectiva el carácter sistémico y la interrelación de las distintas actividades que debe contemplar la PTH y los restantes elementos del entorno y la organización. El modelo de Barranco es el ejemplo más notable, que al presentar un carácter eminentemente descriptivo condiciona este resultado. Es de destacar que en el caso de los modelos de Iglesias y el Harper& Lynch esta situación se torna más favorable, pues mientras el primero logra un buen enfoque sistémico de la organización, su entorno y de la

actividad de GTH, el segundo hace un exhaustivo análisis de los aspectos que se deben tener en cuenta en el proceso de PTH.(Harper& Lynch, 1992; Barranco, 1994; Sikula, 1994; Iglesias, 1999; Cuesta Santos, 2005)

De los enfoques de PTH con carácter metodológico hasta ahora desarrollados, el de Harper& Lynch presentan una marcada visión estratégica mientras, el de Iglesias posee un carácter más circunstancial y el de Barranco, aunque considera los objetivos de la organización, no logra claridad en la diferenciación de la planificación en los diferentes plazos de tiempo (corto, mediano y largo). Por otra parte, en estos enfoques no siempre se tienen en cuenta las influencias del entorno como elemento estratégico clave; donde la propuesta de Sikula es el ejemplo más significativo de esta ausencia, mientras que esta deficiencia es superada de modo notable en el modelo de Barranco. (De Miguel Guzmán, 2006; Calderón Villacres, 2015)

Para efectuar un análisis integral de los enfoques de PTH existentes, De Miguel Guzmán (2006) construyó una matriz de datos para la comparación de los modelos, en función de las variables establecidas como consecuencia del estudio del concepto de la PTH (integración de lo cualitativo y lo cuantitativo; adaptabilidad, enfoque sistémico de la GTH, enfoque sistémico de la gestión de la organización, nivel de integración de filosofías y técnicas, carácter estratégico), procesándola y efectuando un análisis de Conglomerado Jerárquico.(Vega González, 2009; Calderón Villacres, 2015)

Los modelos tratados presentan diferencias (ventajas y deficiencias), que son la causa de los subgrupos formados y que, en el juicio de De Miguel Guzmán (2006), los hacen insuficientes para asegurar el desarrollo de una eficaz PTH. Estos podrían resumirse en bajos niveles de: Integración de la planeación cuantitativa y cualitativa, orientación y control estratégico de la PTH, integración de las metodologías y las técnicas, inclusión de los restantes procesos de la GTH como objetos de la PTH, adaptabilidad de las técnicas y metodologías de la PTH a los servicios, integración de la GTH en general y la PTH en particular a los restantes procesos de gestión de la organización. (Vega González, 2009; Calderón Villacres, 2015)

Todas las actividades que se incluyen en este proceso, como la planificación, organización del trabajo, optimización de plantillas, análisis y diseño de cargos, inventario de personal, entre otras actividades, estas muy interrelacionadas entre ellas y con los restantes procesos de la GTH. Uno de los estudios más relevantes en esta temática es el desarrollado por De Miguel Guzmán, que servirá como basamento teórico para esta investigación. (De Miguel Guzmán, 2006; Vega González, 2009; Calderón Villacres, 2015)

Dicha autora propone un modelo de planeación integral de talento humano. El objetivo del modelo es presentar el marco teórico que sirva de soporte para el desarrollo de las acciones metodológicas y prácticas de la PTH y favorezca, de modo efectivo, el enfoque sistémico y estratégico de la GTH en las instalaciones hoteleras cubanas. (De Miguel Guzmán, 2006)

El modelo que se propone se concibe con un carácter integral. En él se parte de reconocer las entradas fundamentales del proceso en estudio, los factores internos y externos de la organización, que influyen de manera directa o indirecta en la planeación de talento humano. La planeación se debe desarrollar de forma interactiva en los tres horizontes de tiempo, para lo cual se parte de los objetivos estratégicos de RR.HH y la determinación de la situación actual de la GTH para alcanzar los mismos. La necesidad de desarrollar un proceso de PTH está dada por la diferencia entre el estado actual, determinado por el desempeño pasado, y el deseado, lo cual se resume en el CMI para la GTH mediante la utilización de las cuatro perspectivas (el grado de cumplimiento de los procesos de GTH desarrollados, los resultados alcanzados en términos de los clientes internos y externos y el impacto en la economía de la organización). (De Miguel Guzmán, 2006; Vega González, 2009; Calderón Villacres, 2015)

Esta necesidad implica la determinación de las competencias y la cantidad de trabajadores requeridos, así como la planeación de los procesos que garanticen contar con los recursos humanos necesarios en el momento oportuno.

Mediante el análisis y descripción de cargos u ocupaciones, se determinarán los elementos o características inherentes a cada cargo (analizándose para ello el sistema de trabajo y el de seguridad y salud en el trabajo), con lo cual se elaboran los profesiogramas de cada uno

de los cargos existentes en la entidad. Los mismos recogerán las competencias que se prevé requerirán en cada horizonte temporal de cada cargo, así como las responsabilidades que el mismo tendrá. Además, ilustrarán los distintos indicadores de competencias, las técnicas, equipos, herramientas e instrumentos que se necesitarán utilizar, métodos de trabajo, documentos que se manejan, etc. y quedará de forma clara la finalidad básica del cargo. Se expondrán las condiciones de trabajo y otros aspectos como la localización del puesto de trabajo, la situación en el departamento o sesión y en la organización, observándose las relaciones jerárquicas y con otros cargos. (De Miguel Guzmán, 2006; Vega González, 2009; Calderón Villacres, 2015)

En función de las previsiones de los cambios que en el futuro enfrentará la organización y de los perfiles de competencias, se determinarán las necesidades cuantitativas de personal. Además, se podrán conocer las habilidades y aptitudes de cada individuo y determinar sus capacidades para su desarrollo futuro y de la organización, lo que permite identificar personal de alto potencial para incluirlo en planes de carrera y si la persona es desajustada respecto a los requisitos del cargo, orientarla o ubicarla en otro, asegurándose la conservación o desarrollo organizacional. En función de los requisitos establecidos para el cargo y las necesidades cuantitativas de personal planteadas, se planifica el reclutamiento de aquel personal que ocupará cargos determinados en la previsión, por las modificaciones que ocurrirán en el futuro. (Bustillo, 1994; De Miguel Guzmán, 2006, 2015)

La existencia o no de necesidades de reclutamiento determinan si es preciso o no desarrollar acciones de la selección. De ser necesario se despliega este, para satisfacer tanto los intereses de la organización como los del propio trabajador. Si la selección no fuera demandada o una vez terminada la misma, se conciben las acciones de formación que necesita el individuo en el desempeño de su labor en el presente y en el futuro para asegurar el incremento del conocimiento colectivo, en función de dar respuesta a las premisas de la organización que aprende. De igual modo, para apreciar de la forma más sistemática y objetiva posible el desarrollo de las competencias de los trabajadores, se diseñará el proceso de evaluación del desempeño. También, para estimular a los trabajadores por los resultados alcanzados, se deberán diseñar las acciones de recompensas. (De Miguel Guzmán, 2006; Vega González, 2009; Calderón Villacres, 2015)

El control de todo lo planificado se materializa al iniciarse un nuevo análisis de los resultados alcanzados en comparación con los previstos mediante la información que se sintetiza en el CMI, lo que sería el comienzo de un nuevo ciclo de PTH.

### **2.1.3 La organización del trabajo como actividad clave de la planeación de talento humano**

El estudio del trabajo establece principios, métodos y técnicas para perfeccionar la organización del trabajo con un enfoque de procesos e integrado al resto de los elementos del sistema de GTH. Una adecuada organización del trabajo incluyendo las condiciones de trabajo y la seguridad e higiene junto a la organización de la producción constituyen la razón y la base en que se sustenta la GTH. (Calderón Villacres, 2015)

En la actualidad está demostrado que solo con medidas de estimulación no es posible incrementar indefinidamente la productividad, es necesario potenciar la aplicación de medidas relacionadas con el perfeccionamiento de la organización del trabajo, en estrecha interrelación con la organización de la producción y la dirección como bases para potenciar las capacidades del trabajador, mediante la estimulación moral y material, con el objetivo de incrementar la productividad. (De Miguel Guzmán, 2006; Vega González, 2009; Calderón Villacres, 2015)

La organización del trabajo es una de las herramientas fundamentales para materializar este pensamiento considerando su repercusión en numerosos sistemas de gestión de la entidad:

- **Reclutamiento, selección y relaciones laborales:** Para realizar el proceso de reclutamiento es necesario contar con la planificación de talento humano y la determinación de la plantilla. El diseño de los puestos condiciona los requisitos que deben poseer las personas para acceder a ellos.
- **Capacitación:** El diseño de los puestos de trabajo y los nuevos métodos que se introduzcan condicionan el plan de capacitación de la entidad.
- **Evaluación del desempeño:** Se basa en el cumplimiento de los requisitos, responsabilidades y el contenido de trabajo definidos en el análisis y diseño del puesto.



- Seguridad y salud en el trabajo: Las condiciones físicas y ambientales, los regímenes de trabajo y descanso y los métodos que se definen en los estudios de organización del trabajo condicionan los requisitos de seguridad y salud.
- Estimulación moral y material: Tiene como base la organización del trabajo, la remuneración salarial, los sistemas de pago por rendimiento y el aporte de cada trabajador son resultantes del estudio y la organización del trabajo que se defina.
- Control de calidad: Cuando se realiza el estudio de organización del trabajo se evalúan los resultados tomando en consideración las mejoras de la calidad. No es posible ocuparse de los aumentos cuantitativos y descuidar la calidad. Se actuaría erróneamente si se realiza la simplificación del producto en el diseño sin tener en consideración los cambios que pudieran requerirse en la composición de ese producto para que fuera más resistente a las variaciones y al deterioro. Por la misma razón, no puede tratarse de lograr mejoras en las operaciones sin vincularlas con los requisitos de calidad resultantes. Por último, el enfoque del control de la calidad total crea una cultura más receptiva y propicia a un estudio de los métodos de trabajo.
- Disposición, manipulación y planificación del proceso: constituyen un tema importante en el estudio de los métodos de trabajo, generalmente se obtienen mejoras mediante la modificación de la disposición, el acortamiento de las distancias que han de recorrer los materiales y los operarios y el perfeccionamiento de las operaciones de manipulación y transporte en el lugar de trabajo o entre los puestos de trabajo.
- Planificación y control de la producción: solo se puede realizar si se conocen los tiempos de las diferentes actividades. De ahí que los resultados de la medición del trabajo constituyen los componentes del proceso de planificación.
- Mantenimiento: es necesario tener en cuenta las necesidades de mantenimiento preventivo al calcular los tiempos del ciclo que, a su vez, influyen en la planificación y programación de la producción. (De Miguel Guzmán, 2006; Vega González, 2009; Calderón Villacres, 2015)

#### **2.1.4 La planeación de talento humano con enfoque de competencias**

La PTH constituye la variable inicial mediante la cual los restantes procesos de la GTH podrán propiciar la ventaja competitiva, A estos volcarse en el trabajo aumentará la

calidad, se optimizará la productividad y existirá la innovación permanente y progresiva. (Chiavenato, 2009; Marrero Fornaris, 2002; Zayas Agüero, 2002; Nieves Julves, 2002; Sánchez Augier, 2003; Sánchez Rodríguez, 2013; Cuesta Santos, 2005)

La PTH será la encargada de asegurar que se materialicen las tendencias más actuales de la GTH, enfatizándose en el enfoque de competencias; la formación en todos los niveles, incluyendo la organización que aprende o *learning organization* y la necesidad del carácter estratégico y constante del control, mediante el cuadro de mando integral.

Las personas son los únicos activos que no pueden ser imitados por la competencia. Las organizaciones que deslumbrarán en el futuro serán aquellas que logren aprovechar el compromiso y capacidad de aprender de sus miembros. Ello induce la necesidad de la formación en todos los niveles y más allá, pues además de la formación individual se precisa cada vez más de la formación organizacional. (Marrero Fornaris, 2002)

El conocimiento organizacional es algo más que la simple suma de lo que saben los individuos de la organización. El factor clave no es solo el qué y cómo aprenden la mayoría de los individuos, sino el nivel de eficacia de la transmisión de lo que saben al conjunto de la organización. De aquí que en la gestión del proceso formativo hay que tener en cuenta la formación organizacional, además de la formación individual en todos los niveles. (Cuesta Santos, 2005; Marrero Fornaris, 2002)

Ya se ha venido introduciendo el enfoque de competencias dentro de los modelos de talento humano. Por ejemplo, Morales Cartaya (2006) pone en el centro de su modelo las competencias laborales pero en su desarrollo aún no logra integrar estas a cada subsistema de la GTH. (Sánchez Rodríguez, 2013)

Normalmente se hace referencia al enfoque de competencia relacionado a los subsistemas de selección y formación y desarrollo del personal y pocas veces se integran los restantes subsistemas definidos en la gestión del talento humano. Sin embargo, se ha demostrado que el proceso de planeación de TH es la herramienta fundamental para programar la

adquisición de las competencias del talento humano y además por sus características de proceso sistemático puede servir de retroalimentación para el mantenimiento y mejora de los perfiles de competencias.

Para materializar la gestión por competencias en la gestión del talento humano se debe asegurar que cada uno de los procesos fundamentales se orienten a las competencias. La planeación debe definir las competencias (De Miguel Guzmán, 2006), la selección se debe desarrollar en función de las competencias (Zayas Agüero, 2002), la formación contribuir a su desarrollo (Marrero Fornaris, 2002), la recompensa estimular su perfeccionamiento y la evaluación del desempeño individual debe evaluar su dominio a través de los resultados con vistas a servir de información para la toma de decisiones en el posterior desarrollo de los procesos anteriores. (Sánchez Rodríguez, 2013)

Un aporte significativo para la introducción de la gestión por competencias dentro de la gestión de talento humano y de la evaluación del desempeño individual, lo constituye el establecimiento de los indicadores de competencias, al ser estos una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral y permitir medir el grado en que el trabajador posee la competencia. (Sánchez Rodríguez, 2013; Calderón Villacres, 2015)

En análisis realizado por Sánchez Rodríguez, indica que los conceptos emitidos por los diversos autores difieren en cuanto a la posición que asumen sobre los procesos humanos, el nivel de integración de las cualidades humanas, el carácter que denotan según las esferas del comportamiento que incluyen, la relación con la estrategia empresarial y los procesos de gestión de talento humano que permite abarcar, sin existir consenso entre ellos.

Resumiendo lo analizado en el estudio, Sánchez Rodríguez concluye que “la competencia laboral es una compleja y sinérgica estructura de requerimientos humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socio-afectivos que conducen al trabajador hacia un desempeño superior de sus funciones y tareas, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y la estrategia de la organización”. (Sánchez Rodríguez, 2013, p.32)

Los aspectos analizados alrededor de las principales tendencias existentes apuntan hacia las competencias como la expresión más fiel de la interrelación hombre-trabajo pues en ella se integran en un todo las particularidades del trabajo, con las características de las personas, atendiendo a un enfoque sistémico, con un carácter holístico y funcional destacando el papel de la subjetividad y el carácter activo del hombre en el desarrollo de la actividad laboral. (Zayas Agüero, 2002; Sánchez Rodríguez, 2013)

La norma cubana NC 3001:2007 define tres tipos de competencias estas son: competencias organizacionales, que hace referencia a las que diferencian o distinguen a la organización del resto, las competencias de procesos que son las que están vinculadas a los procesos o actividades principales y por último las competencias específicas o de los cargos que ejecutan los procesos. Para este trabajo se asumirá la nomenclatura y clasificación anterior donde integran las competencias de identidad y esenciales en organizacionales.

A manera de resumen puede plantearse que, en esta concepción juega un importante papel la planeación de talento humano, puesto que esta es la clave para la definición de los elementos necesarios, así como de las vías para fomentarlo al no poderse realizar la concepción y desarrollo de las competencias de forma estática y aislada sino en su dinamismo intrínseco. La gestión por competencias es ante todo una filosofía de desarrollo, luego una vía para asegurar la competitividad; mientras tanto, la PTH es el medio por el cual se asegura la materialización de la filosofía y el logro de la ventaja competitiva. Sin embargo, tanto los enfoques actuales de PTH como de competencias, no logran desarrollar, al menos de modo explícito, las formas para integrar ambos aspectos y proponer una guía metodológica para concretar este fin. (Vega González, 2009; Calderón Villacres, 2015)

## **2.2 Evolución de la planeación de talento humano en Ecuador**

En Ecuador, la gestión de talento humano ha venido fortaleciendo el rol de asesor para el negocio en la toma de decisiones. La evolución del rol estratégico de la gestión humana, constituye hoy en día el mecanismo que posibilita la transformación cultural en las organizaciones. Cuando se piensa en un cambio cultural y gerencial del talento humano en

las organizaciones se debe relacionar con el alineamiento de la gestión a la estrategia del negocio y al nexo empleador-empleado. (Calderón Villacres, 2015)

Este nexo ha estado guiado por el staff de recursos humanos en distintas etapas, siendo las primeras transaccionales y operativas exclusivamente, en las que se incluían las actividades de administración de personal, las relaciones industriales-sindicales, enfocadas a asegurar el cumplimiento de las normativas laborales y bienestar laboral, este aspecto requería de grandes recursos y atención prioritaria por la conflictividad existente antes de la década de 1990.(Calderón Villacres, 2015; Cacuango Catucuago, 2015)

A partir de allí, surgen nuevos conceptos de liderazgo y *management* con criterios de inclusión, participación, reconocimiento, equipos de trabajo, identificación de altos potenciales y herramientas para el desarrollo de personas, promoviendo cambios relevantes en los staff de personal que fueron trasladando su enfoque a la etapa de atracción, retención y desarrollo de talentos para entregar a los colaboradores herramientas para el desarrollo de sus capacidades y habilidades, enfocados al cumplimiento de objetivos de la organización, su misión y visión estratégica. En esta nueva etapa se promueven prácticas de formación, aprendizaje y desarrollo, retribución y compromiso, que garanticen atracción y retención de talentos de alto potencial. (Calderón Villacres, 2015; Cacuango Catucuago, 2015)

La gestión humana en la realidad ecuatoriana actual está enfocada en su sostenibilidad asegurando la transferencia de conocimiento de la organización a través de diferentes procesos de gestión e innovación, como elementos diferenciadores que agreguen valor. Esta evolución hacia la planeación estratégica de talento humano se determina por el nivel de alineamiento con los resultados del negocio y conocimiento del mismo, transformándola en una función que busca atender en forma equilibrada sus diferentes frentes de acción, donde sus actividades se enfocan en apoyar al negocio.(Calderón Villacres, 2015; Cacuango Catucuago, 2015)

“La cultura de alto desempeño atrae, retiene y compromete a sus colaboradores, por ello la gestión de personas es esencial para el éxito de una empresa, es la creadora de valor a

través de la gente que contribuye a elevar los niveles de satisfacción laboral y productividad”. (Calderón Villacres, 2015, p. 29)

De acuerdo con investigaciones de la Asociación de Gestión Humana del Ecuador, se constató que la principal frustración dentro de las empresas es “la falta de alineación entre jefe colaborador y empresa”. Además, es importante realizar el proceso de *onboarding* general y específico donde estén alineadas las expectativas de cada cargo con el entorno del empleado. (Calderón Villacres, 2015; Cacuango Catucuago, 2015)

La era de la gestión de talento humano se ha venido fortaleciendo desde hace varios años en Ecuador, con el rol de asesor para el negocio en la toma de decisiones (ascensos, promociones, contrataciones), enfocándose más en el desarrollo de talentos claves y planes de cobertura. El potencial humano en la organización, también ha sufrido un cambio de eje en cuanto a la responsabilidad de “desarrollo de carrera”, ya que su principal responsable no es el *staff* de talento humano sino el jefe contratante, es decir se está dando mayor empoderamiento como administrador del talento humano. (Calderón Villacres, 2015; Cacuango Catucuago, 2015)

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Hipótesis de Investigación

**H1.**A partir de la planificación y organización integral del talento humano en la empresa Autolandia S.A., a través de métodos científicos, se contribuye con disponer de los empleados competentes que se necesitan, en las cantidades y momentos oportunos, con lo que es posible alcanzar mejoras en los procesos de la GTH y los resultados de productividad del trabajo de la entidad.

##### 3.1.1 Operacionalización de las Variables

**Tabla N° 1**  
**Variales dependientes e independientes**

Tabla 1/2

Variable	Indicadores	Instrumentos	Escala
Herramientas metodológicas para la planeación integral del talento humano en la empresa Autolandia S.A.	Integralidad. Capacidad de generalización. Sistematicidad Nivel de coherencia y consistencia lógica. Grado de interrelación entre las etapas Adecuación de las premisas que la condicionan Capacidad de discernimiento de los indicadores. Utilidad práctica para la toma de decisiones.	Encuesta (ver en <b>Anexo 1</b> ) y Entrevistas Criterio de Expertos	Excelente ----- Muy Bien ----- Bien ----- Regular ----- Malo
Los procesos de la Gestión de Talento Humano	Nivel de conocimiento y divulgación del modelo de GTH. Grado de estructuración de los subsistemas o procesos de GTH. Grado de inserción del enfoque de competencias a la GTH. Nivel de integración entre los procesos y actividades de GTH. Nivel de elaboración de perfiles de competencias. Nivel de utilización de los perfiles en la selección, evaluación del desempeño y la formación del personal. Nivel de control de la eficacia de los procesos de GTH.	Encueta (ver en <b>Anexo 3</b> ) Entrevistas Criterio de Expertos Método Delphi	Excelente ----- Satisfactorio ----- Poco Satisfactorio ----- Muy Deficiente

Tabla 2/2

Variable	Indicadores	Instrumentos	Escala
	Nivel de percepción de las mejoras del sistema de GTH. Nivel de calidad del registro de conocimientos, experiencias y formación de los trabajadores. Nivel de percepción del impacto del nuevo modelo. Grado de compromiso de los trabajadores en los objetivos de GTH.		
La productividad del trabajo	Volumen de ventas Clientes atendidos	Informes de Resultados de la Empresa	Excelente Satisfactorio Poco Satisfactorio Muy Deficiente
La disponibilidad oportuna de los empleados competentes que resulten necesarios.	Completamiento de la plantilla de cargos Nivel de desempeño laboral	Informe de Resultados de la Empresa	Excelente Satisfactorio Poco Satisfactorio Muy Deficiente

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

## 3.2 Metodología de la investigación

### 3.2.1 Estrategia Metodológica

El nivel de análisis de la investigación hace referencia a los trabajadores de la Empresa Autolandia S.A. Este estudio tiene carácter exploratorio y descriptivo porque se iniciará con la observación de los fenómenos particulares con el propósito de llegar a resultados concretos y establecer conclusiones y recomendaciones.

Dicho estudio hará una combinación del tipo de investigación histórica, descriptiva y cualitativa, en tanto analiza los hechos del tiempo de experiencia de los colaboradores en sus puestos de trabajo; descriptiva, es decir, las acciones que se realizan actualmente en cuanto a la medición de la satisfacción laboral, y cómo estas responden a un objetivo o propósito trazado a partir de la política de talento humano, según la información cualitativa.

Con este tipo de investigación descriptiva, lo que se pretende es, de una manera



sistemática, ubicar las características de los trabajadores y su papel en el proceso de planeación de talento humano. También se considera cualitativa, en tanto utiliza información preferentemente cualitativa, descriptiva caracterizada por la utilización de un diseño flexible para enfrentar la realidad y las poblaciones objeto de estudio en cualquiera de sus alternativas.

El método de investigación que se utilizará es el inductivo- deductivo, con el fin de partir de los comportamientos que se han observado en el desempeño de los trabajadores de la empresa, a fin de analizar las condiciones de trabajo en las que se desenvuelven y demás variables, con el fin de conocer el nivel de satisfacción laboral y la incidencia en la productividad del trabajo.

### **3.2.2 Procesamiento de la información**

Una vez que se realice el proceso de levantamiento de la información con los distintos métodos se procederá a su respectivo análisis. En el caso de los cuestionarios se realizará un procesamiento a través de tabulación de resultados, es decir, tendremos información de tipo cuantitativa; en relación a las entrevistas que se realizarán se dará un tratamiento de tipo cualitativo, en el cual se realizará un análisis de contenidos manteniendo el lenguaje utilizado por los entrevistados, y realizando una codificación que permita sistematizar los resultados. Con los datos obtenidos de la observación se procederá con un informe que de igual forma permita sintetizar los contenidos, y mantener los datos de tipo cualitativo. En la revisión documental se aplicará la estadística para conocer porcentajes, incidencias, promedios, de los datos de productividad del personal en estudio. Con esta combinación de datos cualitativos y cuantitativos podremos tener una investigación objetiva que ayudará a dar cumplimiento a los objetivos planteados.

## **3.3 Unidad de análisis**

### **3.3.1 Población y muestra**

Para el desarrollo de esta investigación, se realizó un estudio de la población de la

institución, una vez conocida la población, utilizaremos la técnica de muestreo censal, debido que el tamaño de la población es pequeña, para ello se tomará a todos los integrantes de la empresa Autolandia S.A. que lo conforman 54 colaboradores.

### **3.4 Metodología específica para la planeación integral de talento humano**

A partir de los nuevos enfoques para la planeación de talento humano, como la gestión por competencia, por procesos y el control estratégico, así como de las falencias encontradas durante la construcción del marco teórico, en las que se destaca: la falta de integración de la planeación cualitativa con la cuantitativa y la de las restantes actividades de la GTH, unido a la evolución de esta en Ecuador y específicamente en Santo Domingo de los Tsáchilas, en este epígrafe se detalla la metodología específica para la ejecución de este proceso, que persigue como objetivo fundamental lograr la integración de los enfoques sistémicos y estratégicos como rasgos de la GTH, las tendencias más actuales de la PTH, las actividades de talento humano en un proceso de planeación, resolviendo con ello la fragmentación, integrando los aspectos positivos de los autores consultados y la erradicando las falencias detectadas; sustentados además por un conjunto de indicadores que permiten evaluar la eficacia del proceso en la empresa. (De Miguel Guzmán, 2006; Calderón Villacres, 2015)

A partir del modelo propuesto por De Miguel Guzmán y las adaptaciones realizadas por Calderón Villacres, se conforma una metodología que permite materializar algunos de los elementos e interrelaciones fundamentales descritos, la que tiene como objetivo general implantar, en el nivel operacional, el modelo teórico propuesto para desarrollar el proceso de planeación integral de talento humano en las empresas, incluyéndole ahora otras actividades relativas a la organización del trabajo y nuevas tendencias de la GTH. (De Miguel Guzmán, 2006; Vega González, 2009; Calderón Villacres, 2015)

La metodología cumple con los principios siguientes (Calderón Villacres, 2015):

- **Consistencia lógica:** por su estructura, secuencia lógica e interrelación de aspectos.
- **Contextualizable:** facultad de adaptarse a otras empresas con rasgos no necesariamente idénticos a las seleccionadas, dentro del universo de estudio y por la potencialidad de

incorporación de modificaciones en los diferentes procedimientos específicos.

- **Trascendencia:** las acciones, consecuencias de su proceder, tienen una influencia significativa en los restantes subsistemas de gestión de talento humano y la empresa.
- **Sistematicidad:** asegura el control y vigilancia sistemática sobre el proceso de desarrollo del desempeño de la GTH, propiciando la retroalimentación necesaria para la mejora continua del sistema.

La metodología seleccionada reúne, en su aplicación, una serie de características que le permiten la obtención de los resultados esperados, de las cuales es necesario subrayar las siguientes:

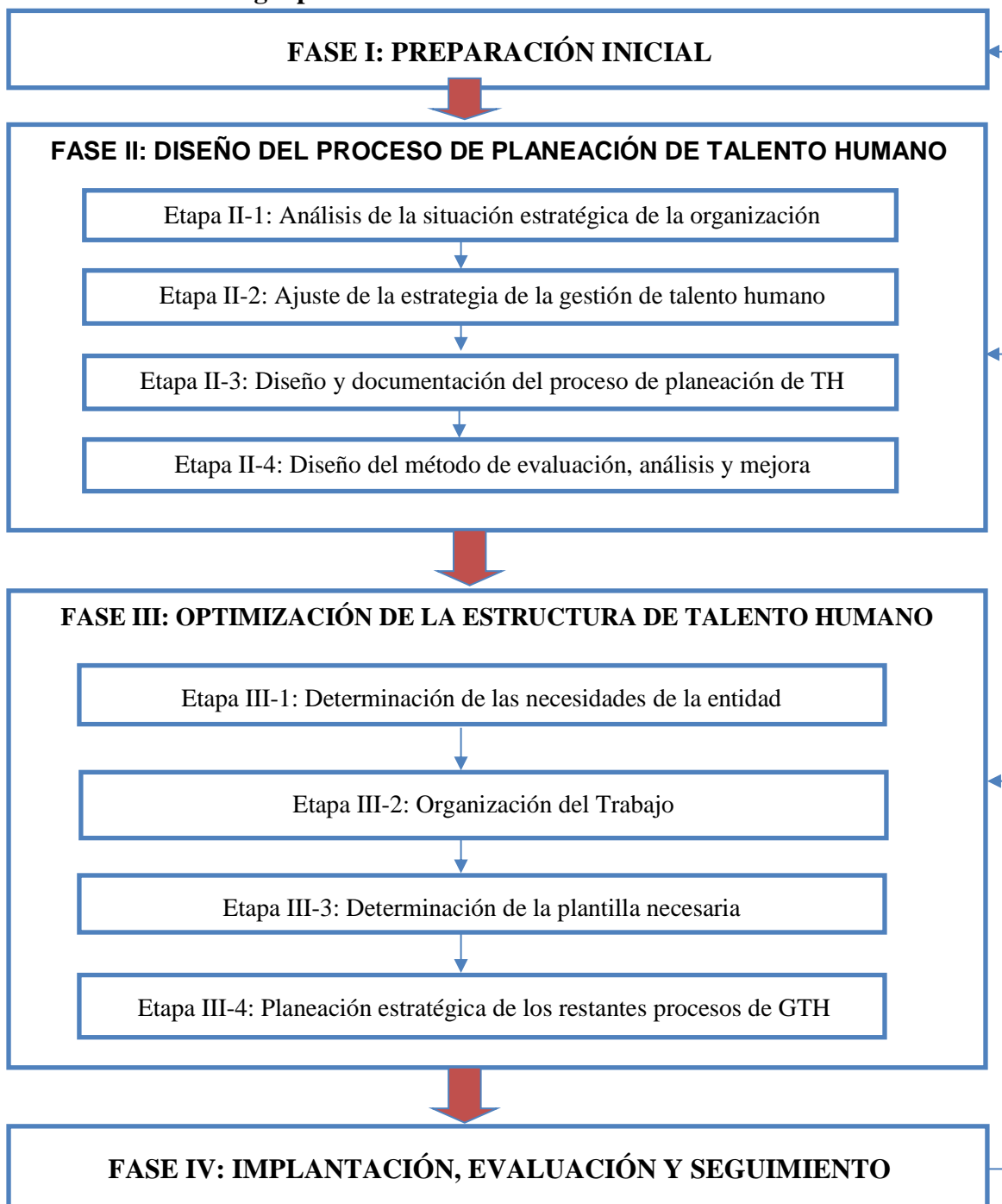
- **Integral:** abarca la organización en su conjunto, ya que su objetivo es contemplar la planeación de todos los procesos del sistema de GTH.
- **Participativo:** su aplicación lleva implícita la participación de los integrantes de la organización para la consecución de su objetivo, desde el pronóstico de los factores de evolución hasta la planificación de los restantes procesos de la GTH.
- **Permanente:** debe extenderse dentro de la filosofía de mejora continua; debe ser cíclico y en cada ciclo adaptarse a nuevos estados deseados más exigentes para la PTH, su aplicación debe generar en la empresa una capacidad de cambio permanente en lo que se refiere a la GTH.

La metodología está compuesta por cuatro fases (De Miguel Guzmán, 2015): preparación inicial; diseño del proceso de PTH; optimización de la estructura de talento humano e implantación, evaluación y seguimiento, las cuales se explican a continuación (**Figura 1**).

### **Fase I: Preparación Inicial**

El objetivo de esta fase es lograr la familiarización con la empresa, sus procesos y talento humano, así como producir el comprometimiento necesario en el personal de la empresa y capacitarlo para su contribución en la ejecución de las restantes etapas. Por último, confeccionar la programación de la ejecución de las etapas subsiguientes.

**Figura N° 1**  
**Metodología para la Gestión de Planeación de Talento Humano**



**Fuente:** De Miguel Guzmán (2006).

**Elaborado por:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

### **Paso 1: Involucramiento**

Para dar inicio a la metodología, se debe comenzar por asegurar que el personal comprometido en la aplicación de las acciones interno y externo (facilitadores) a la

organización, conozca de modo general aspectos globales de la empresa, tales como: objeto social, clientes fundamentales, aspectos históricos; así como, esclarecer las necesidades de desarrollo de la metodología y su factibilidad de aplicación. Posteriormente se deben desarrollar acciones que propicien el compromiso del personal de la empresa, mediante el desarrollo de sesiones de trabajo en grupo, cursos, seminarios, entrevistas individuales, entre otras acciones.

## **Paso 2: Entrenamiento**

Capacitar al personal en las nuevas tendencias de la GTH, las etapas de desarrollo de la metodología y las técnicas que a emplear. Este paso es una de las vías para fortalecer el comprometimiento del personal y el apoyo que este pueda brindar. Aquí también se deben establecer las responsabilidades del personal en la aplicación de la metodología y determinar las fechas de cumplimiento de las distintas fases del proceso.

## **Fase II: Diseño del Proceso de Planeación de Talento Humano**

Su objetivo es asegurar la correspondencia entre las demandas estratégicas de la organización y las posibilidades de mejora de la calidad, de la fuerza de trabajo en específico y de la GTH de forma general; con las acciones posteriores de planeación de talento humano. En el **Anexo 3** se muestra la metodología específica a seguir en la fase de diseño del proceso de PTH.

### **Etapa II-1: Análisis de la situación estratégica de la empresa**

#### **Paso 3: Caracterización del entorno interno y externo**

Se debe determinar, la forma en que los factores externos podrían influir sobre el grado de contribución de la GTH a los lineamientos estratégicos, tales como: relación con los proveedores, gobierno, mercado de trabajo, leyes y valores de la sociedad; son aspectos importantes dentro de la contextualización. Para ello se deberá utilizar técnicas como las entrevistas, encuestas, trabajo grupal, revisión documental, entre otras técnicas.

De igual forma se deben determinar las características internas de la organización que influyen en el grado de contribución de la GTH a los lineamientos estratégicos, tales como las características de la fuerza de trabajo, tecnología, grupos de interés, cultura organizacional, filosofía de la dirección, misión, visión, objetivos y presupuesto disponible; son otros aspectos obligatorios que se deben considerar en esta etapa. Se deben utilizar técnicas similares a las planteadas en el paso anterior.

#### **Paso 4: Valoración de los factores de evolución**

Se deben determinar y evaluar los factores condicionantes de la necesidad de personal, los que se agrupan en dos criterios, ellos son:

- Factores de evolución normal de la plantilla: bajas temporales por enfermedades y accidentes, jubilaciones, muertes, licencia de maternidad, bajas voluntarias, etc.
- Factores de evolución por decisiones estratégicas: cambios tecnológicos, variaciones de la demanda, cambios de mercados, cambios de productos, creación de nuevos negocios, planes de carreras, etc.

Una vez determinados los factores de cambio, se ejecuta la selección y explotación de las fuentes de información y de los instrumentos de medición. Entre las fuentes se encuentran el inventario de personal, bases de datos de talento humano, etc. Para ello se podrán utilizar métodos como:

- Análisis de tendencias: Extrapolación, Indexación, Estimación analítica.
- Métodos de expertos: Delphi, comparación de criterios por pareja, el voto ponderado y el modelo de valoración de criterios (variantes).

#### **Paso 5: Análisis de la orientación estratégica**

El objetivo de este paso consiste en lograr la alineación entre los elementos estratégicos de la empresa y sus áreas funcionales, los objetivos y las competencias. El enfoque de

dirección estratégica constituye una de las bases conceptuales para la formulación de la presente metodología y es precisamente aquí donde se evidencia más claramente la influencia de sus teorías. Durante este paso los facilitadores y el equipo gerencial de la empresa revisan y (o) actualizan los elementos esenciales contenidos en la estrategia de la organización: misión, visión, valores compartidos, objetivos estratégicos, los cuales servirán de base para alinear los perfiles de competencias a dicha estrategia empresarial concebida.

Se debe verificar además si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa. En cada área se debe definir en forma específica la contribución al plan estratégico. En esta etapa será necesario revisar todos los procesos, tareas y responsabilidades requeridas para ello y eliminar aquellos incompatibles con la misión del área.

## **Etapa II-2: Ajuste de la estrategia de la gestión de talento humano**

### **Paso 6: Realización del diagnóstico de la gestión de talento humano**

Para saber en qué situación se encuentra la empresa y hacia donde orientar los esfuerzos y recursos, es necesario realizar un diagnóstico, por lo que este paso juega un papel importante en la implantación del Sistema de Gestión de Talento Humano. Se realizará el diagnóstico de la GTH a partir del análisis de sus resultados y la aplicación práctica de las políticas, así como la caracterización del entorno y el ambiente interno de la organización para determinar amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades para la GTH de la Empresa. Para esto llevará a cabo las tareas siguientes:

**Tarea 1: Caracterización del entorno externo.** Esta tarea tiene como fin determinar las amenazas externas que puedan tener una influencia negativa para la gestión de talento humano en la Empresa, así como las oportunidades que ofrece el ambiente externo. En el entorno se consideran los aspectos siguientes: Clientes externos; Regulaciones Legales y Políticas; Mercado de Trabajo.

**Tarea 2: Características internas de la organización relevantes para la GTH.** Consiste en aplicar las técnicas diseñadas y recopilar la información que permita realizar el análisis del desempeño real de la organización, con respecto a cada uno de los procesos de GTH. Los aspectos a analizar serán los siguientes:

- a) **Inventario de los procedimientos.** Elaborar un inventario preliminar de los procedimientos que deben constituir una parte fundamental de la documentación del sistema de GTH.
- b) **Estudio de la estructura organizacional.** Es conveniente determinar cuál es la estructura organizacional que se posee para desarrollar los procesos objetos de estudio.
- c) **Identificación del soporte documental existente.** Se debe precisar hasta dónde existen soportes escritos de los procedimientos que se ejecutan dentro de la organización.
- d) **Evaluación de la responsabilidad de la dirección con la implantación del sistema.** Se deberá detectar el grado de comprometimiento que tiene la gerencia.
- e) **Análisis del nivel de formación y experiencia del talento humano.** Se debe identificar el nivel de competencias del personal que tendrá a su cargo la ejecución de los procedimientos.
- f) **Evaluación de los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora.** Identificar que métodos y técnicas estadísticas emplean para el análisis y medición de sus procesos.
- g) **Existencia de los recursos necesarios:** Hay que demostrar que se cuenta con los recursos materiales y financieros necesarios para implantar y mantener el sistema y mejorar su eficacia y garantizar la satisfacción laboral de los trabajadores; y cuenta con el talento humano necesario y las competencias requeridas para atender las y actividades relativas a la GTH.
- h) **Estrategia empresarial:** Debe existir interés, compromiso y disposición de la alta dirección de concebir la GTH como una variable estratégica fundamental para lograr alcanzar los resultados esperados, y para la implantación del enfoque de competencias.
- i) **Infraestructura:** Debe favorecer el desarrollo de las competencias laborales, en cuanto a la tecnología para ejecutar las acciones de formación y desarrollo, a partir de la utilización de herramientas informáticas y la búsqueda de información



actualizada; y demás elementos de la infraestructura que deberán favorecer los niveles de motivación laboral y el compromiso.

- j) **Clima laboral:** Se debe evaluar qué características generales posee el clima laboral prevaleciente, utilizando una encuesta diseñada para este fin, según Sánchez Rodríguez (2013) (Ver **Anexo 4**).

**Tarea 3: Medición de los resultados de la gestión de talento humano.** Una vez analizadas las características internas de la organización es necesario medir los resultados en la misma a través de indicadores, para luego analizar las causas por cada uno de los procesos definidos. Estos indicadores se agrupan en: Indicadores económicos de la empresa e indicadores de eficacia de los procesos de GTH. Para realizar este análisis se confeccionará una tabla resumen con los resultados de las mediciones realizadas, teniendo en cuenta dichos resultados se profundizará en la evaluación de los procesos de GTH.

**Tarea 4: Diagnóstico de los procesos de talento humano.** Teniendo en cuenta el modelo de GTH presentado se evaluará el funcionamiento de los procesos incluidos, para lo que se utilizarán los resultados obtenidos en las auditorías realizadas al sistema durante el período que se analice. Para esto se utilizará el cuestionario que se presenta en el **Anexo 2**.

**Tarea 5: Conformación de la estrategia de talento humano.** Se deberán conformar las líneas de acción estratégicas para lograr resultados superiores en la GTH y programar la ejecución del plan. Para lo que se deberán acometer dos actividades fundamentales: Analizar los resultados del diagnóstico y el tratamiento de no conformidades y formulación de estrategias.

**Tarea 6: Realización y entrega del informe final del diagnóstico.** El objetivo es la elaboración del informe final y divulgación de su contenido en la organización. El facilitador del área de talento humano es el encargado de la elaboración del informe final y de su divulgación, este informe constituye la evidencia fundamental de la calidad del proceso.

## **Paso 7: Definición de las políticas y objetivos de la gestión de talento humano**

Para el diseño de los elementos vinculados a la planeación estratégica de la GTH se comienza con la adopción de la decisión acerca del diseño e implantación del sistema de gestión de talento humano y específicamente este proceso de PTH, deberá formar parte de la estrategia global de la empresa y, por tanto, va a incidir en todas las áreas y actividades que la integran y posibilitará el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. En su implantación deberán participar activamente los trabajadores, en correspondencia con la legislación laboral vigente.

Para ello es necesario que se:

- Acuerde en reunión de la alta dirección de la empresa, existiendo la evidencia escrita de la discusión y el acuerdo correspondiente.
- Declare de forma explícita en los objetivos estratégicos de la organización, el diseño e implantación del sistema de gestión de talento humano.
- Realice un proceso de información a los trabajadores sobre la decisión, el alcance y beneficios de su implantación. Deben existir las evidencias.

La política de gestión de talento humano de la empresa deberá expresar el compromiso y la forma de actuación de esta para llevar a cabo la gestión del talento humano y su integración con la estrategia global de la organización. Establecerá los lineamientos de carácter general para cada uno de los procesos de la GTH y se elabora teniendo en cuenta:

- Los principios fundamentales que guían la actuación de la organización en la gestión de talento humano.
- Las directivas y orientaciones del Ministerio de Relaciones Laborales y del organismo de la Administración Central del Estado u otra entidad nacional o internacional al que se subordine la organización.
- Las directivas y orientaciones de la alta dirección.

Esta política se discute y aprueba por la alta dirección de la empresa, se comunica y divulga a los trabajadores y se recoge en un documento oficial. A partir de la política de gestión integrada de talento humano aprobada y de la estrategia de la empresa se definen los objetivos específicos para la gestión de talento humano, los cuales constituyen la guía para desarrollar el trabajo de la organización en esta actividad, donde se inserta el proceso de planeación de talento humano. Estos objetivos deben estar aprobados por la alta dirección, así como discutido con los directivos, técnicos y personal especializado que atienden directamente el proceso y el sistema en general; tienen que ser medibles y alcanzables, y se recogen en un documento oficial.

### **Paso 8: Conformación de las estrategias de gestión de talento humano**

A partir de los resultados del paso anterior, el análisis de la estrategia de la empresa y mediante el trabajo en grupo del Departamento de talento humano y del consejo de dirección, se diseñarán las estrategias necesarias para facilitar que el desarrollo de los procesos de la GTH a garantice que se cuente con los trabajadores necesarios y competentes, capaces de propiciar la satisfacción y lealtad de los clientes; todo ello mediante el uso óptimo de los recursos económicos, en consonancia con las estrategias de la empresa y las políticas y objetivos ya definidos.

Para asegurar que las estrategias se materialicen, se deberán fijar las acciones que aseguren su implantación; concluyendo esta fase con el diseño de un plan de acción donde se contemplen la acción, el responsable, la fecha de cumplimiento, el modo de control y el resultado esperado.

### **Etapa II-3: Diseño y documentación del proceso de planeación de talento humano**

Esta etapa es una de las más importantes dentro del proceso de implantación de la metodología, ya que permite determinar cómo será este proceso en la empresa, atendiendo a los resultados del diagnóstico y a las necesidades reales de la misma. Para de esta forma llevar a cabo la estrategia seleccionada en la etapa anterior y con vistas a la aplicación de la metodología.

En esta etapa es fundamental la formación del grupo gestor del proceso, que deberá presentar las actividades, ideas, sugerencias de sus compañeros ante los facilitadores y se encargará de comunicar, en retroalimentación, las orientaciones. Además, controlará el cumplimiento del plan de acción y el cronograma definido en su área. Los pasos para desarrollar esta etapa son:

### **Paso 9: Identificación de los procesos de la empresa**

Se debe tener en cuenta que la gestión por procesos consiste en la integración de procesos y actividades que interactúan, que no se anulan las funciones verticales tradicionales y que es necesario lograr una coordinación estrecha de carácter horizontal y transversal. Para el proceso es importante identificar las interrelaciones entre los diferentes módulos que lo componen para evitar la superposición de funciones y la duplicidad de la documentación.

Cinco conceptos son claves: identificación de los procesos, interrelación de las acciones, resultados planificados, mejora continua, y gestión de procesos.

- **Identificación de los procesos.** Se identifican todos y cada una de los procesos principales o grupos de actividades que se realizan, con lo que se confecciona el Mapa de Procesos. Se definen los responsables de cada proceso.
- **Interrelación de las acciones.** Los procesos pueden afectar a varias áreas o funciones, por lo que es necesario analizar cómo se relacionan entre sí. Los procesos interfuncionales se apoyan en una estrecha coordinación.
- **Resultados planificados.** Los resultados son efectos, y no se actúa directamente sobre ellos. La gestión de procesos posibilita el monitoreo y control permanente sobre la marcha de los procesos, por lo que debe estar en capacidad de prevenir y ajustar estos.
- **Mejora continua.** La mejora en la gestión de talento humano debe ser un proceso continuo. Se implantan los procesos de acuerdo con los objetivos identificados, se evalúan los impactos de cada proceso en dichos objetivos, y se identifican oportunidades de mejora para incrementar la capacidad, para cumplir los objetivos y potenciar la gestión.

- **Gestión de procesos.** El establecimiento y desarrollo de la gestión de procesos, se evalúa por el cumplimiento de los objetivos, el seguimiento, medición, análisis y mejora en la implantación del proceso.

Se comienza identificando cuáles son los procesos que se desarrollan en cada una de las áreas de la empresa y con qué procesos están relacionadas a ese nivel hasta la determinación de todos los procesos que se desarrollan en la organización. Es bueno aclarar que un proceso puede contemplar más de un área de la empresa. La definición del propósito de cada proceso es fundamental para valorar si estos añaden valor a la organización, para lo que se recomienda dibujar el flujo completo del proceso y definir las interfases entre los procesos y documentar los procesos donde sea necesario.

#### **Paso 10: Determinación de las actividades del proceso de planeación de talento humano**

El objetivo de este paso es la identificación, análisis y definición de la cadena de operaciones y actividades del proceso de planeación de talento humano y establecer la secuencia que mejor se asocia a la gestión de talento humano.

La identificación de las actividades y de su secuencia e interacción se establecerá por medio de líneas de conexión indicándose las entradas y salidas atendiendo a la forma en que se realiza. Se valorará si la forma vigente es la mejor manera de realizarlo, de no ser así entonces el diseño debe girar alrededor de la mejora de estos. Para la representación esquemática de los procesos se puede usar: diagrama de bloque, de flujo, OTIDA, OPERIN, diagrama de Gantt, de recorridos, etc.

A partir de la definición de las actividades necesarias y de su secuencia e interacción se elabora el flujo del proceso donde se muestren las interrelaciones con otros procesos, la propuesta elaborada es analizada por el grupo gestor. Se recomienda representar los procesos como secuencias lineales limitándose a las interfaces fundamentales entre procesos.

### **Paso 11: Determinar la secuencia e interacción entre las actividades y con otros procesos**

Una vez definidas las actividades necesarias es preciso determinar hasta qué punto están relacionados. Para esto hay que considerar el triple papel de los procesos en la organización (proveedor, transformador y cliente) y precisar sus elementos de entradas y salidas a fin de conocer su secuencia y hay que valorar en qué medida depende uno de otro para identificar su interacción.

Es de destacar que la identificación de las actividades y de su secuencia e interacción deben hacerse sobre la base de lo que se realiza pero también debe valorarse si la forma vigente es la mejor manera de realizarlos pues de no ser así entonces el diseño debe girar alrededor de la mejora de estos. En la graficación del proceso se identifican los procedimientos a normalizar, los registros necesarios, los recursos necesarios, se definirán las responsabilidades y funciones y se desarrollarán todas las tareas y etapas siguientes.

El flujo del proceso deberá ser suficientemente explícito, de forma que muestre claramente todas las operaciones de la empresa que son necesarios para llevar a cabo el proceso en cuestión, incluyendo aquellos que requiere el sistema. Este flujo no debe coincidir necesariamente con la estructura organizativa de la empresa, lo que estamos definiendo son las operaciones y su secuencia y no la división departamental.

### **Paso 12: Documentación de las actividades del proceso**

- **Diseño de los elementos vinculados a requisitos generales de la GTH**

Es importante tener en cuenta que un procedimiento documentado recoge la forma específica de llevar a cabo una actividad, por lo que debe describir qué se hace, cómo se hace, quién lo hace y cómo se deja evidencia (registro) de haber realizado dicha actividad. Un procedimiento documentado debe contener los apartados siguientes: Portada; cabecera; objetivo; alcance; referencias; definiciones; desarrollo; responsabilidades; registros y anexos.

La empresa tendrá tantos procedimientos como crea conveniente para asegurar un adecuado control, realización y planificación de sus actividades del proceso, pero estos son los imprescindibles. Una vez tomada, por la alta dirección, la decisión de la implantación y desarrollo del proceso en la organización, se define la política, las líneas de acción y se marcan las pautas para alcanzar los objetivos y metas en materia de gestión de talento humano. La alta dirección asegura la más amplia participación de los trabajadores en la formulación de la estrategia y desde el establecimiento de los programas de gestión.

- **Diseño de los elementos vinculados a la organización del trabajo**

Para el cumplimiento de esta tarea se procederá de la manera siguiente:

- Identificación de los procesos que añaden valor o encarecen los costos, a partir del análisis de los indicadores económicos y de calidad. Este análisis constituye una prioridad de la dirección.
- A partir de los resultados del análisis, se decidirá la realización de los estudios del trabajo, que comprende el estudio de procesos, de métodos y la medición del trabajo.

Para la realización de estos estudios se tendrán como premisas las siguientes:

- Identificación del usuario o cliente, según corresponda.
- Definición de los atributos del producto, servicio, información o conocimiento, de valor agregado, que exige el usuario o cliente.
- Precisión de los procesos que respaldan dichos atributos.
- Definición de los sistemas de organización que respaldan los procesos.

El estudio del trabajo debe basarse en los principios siguientes:

- Integralidad, al considerar todos los recursos, humanos, materiales y financieros de la organización, considerando el flujo logístico.
- Sistemática, al promover permanentemente la búsqueda de las reservas de productividad o rendimiento y la elevación de la eficiencia de los procesos de trabajo.
- Participación de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control.

El estudio del trabajo comprende el estudio de procesos o métodos y la medición del trabajo, por lo que están estrechamente vinculados. El estudio de métodos se relaciona con la optimización del contenido de trabajo de procesos o flujos de trabajo, así como de cargos o puestos, o de tarea u operación; mientras que la medición del trabajo se relaciona con la investigación de cualquier gasto de tiempo ocasionado en la estructura de la jornada laboral, vinculado al aprovechamiento de la jornada, y con la determinación de normas de tiempo, de producción o de servicios para ejecutar la tarea u operación, cargo o flujo de manera mejorada como ha sido determinado por el estudio de métodos para incrementar la productividad o el rendimiento, tanto en procesos productivos como de servicios o de valor agregado, en general.

La medición del trabajo permitirá lograr el máximo aprovechamiento de la jornada laboral. Las técnicas de estudio de tiempos, que pueden utilizarse son: muestreos del trabajo, observación continua (fotografía detallada) individual o colectiva, cronometrajes de operaciones o elementos, estimaciones analíticas o comparativas y normativas de tiempos-tipos predeterminadas.

En la definición del problema, que describe el trabajo tal y como se efectúa en la actualidad, se puede aplicar, entre otras, las técnicas siguientes: Entrevistas; encuestas; método de expertos; técnicas de trabajo en grupo; fotografía continua; muestreo de trabajo; diagrama de Ishikawa; diagrama de Pareto; modelación de procesos y análisis del valor del proceso.

En el análisis del problema se pueden aplicar, entre otras, las técnicas siguientes: Mapas relacionales; mapas de procesos; diagramas de análisis del proceso (OTIDA y OPERIN); diagrama de recorrido; diagrama de coordinación; diagrama de análisis de operación (BIMANUAL); fotografía continua; técnicas matemáticas y de balance de cargas y capacidades; técnicas de seguridad e higiene ocupacional; ergonomía y todas las técnicas empleadas en la fase anterior.

En la realización de los estudios del trabajo es imprescindible la participación de los trabajadores, de manera que su contribución al diseño y rediseño de los cargos y los



procesos, les permitirá asimilar mejor los cambios y compartir la responsabilidad. Como resultado del estudio podrán establecerse normas, en aquellas actividades que por sus características son susceptibles de normar, lo que requiere su revisión sistemática. Su empleo no debe limitarse a su vinculación con el salario, sino fundamentalmente como mecanismo para la planificación del talento humano.

En el rediseño del proceso de trabajo, un aspecto básico es el estudio de las capacidades y, en especial, el balance de carga y capacidades, lo que se realizará a partir del análisis del flujo logístico (el aprovisionamiento; el flujo de producción, la transportación y la distribución) para garantizar el funcionamiento armónico y uso adecuado de los recursos materiales, financieros y humanos.

En el análisis y diseño de los puestos de trabajo, cuando se requiera, se darán los pasos siguientes:

- Examen crítico.
- Determinación y aplicación del perfil de competencias. La participación activa y efectiva de los trabajadores.

A partir de los resultados obtenidos se define el nuevo proceso o método de trabajo, para el cual se elabora una descripción escrita, que posibilite su consulta y divulgación y sirva de referencia para la formación y desarrollo de los trabajadores.

Esta descripción debe contener como mínimo:

- Descripción detallada del proceso de trabajo o método a aplicar.
- Herramientas y equipos que se utilizarán, así como condiciones de trabajo, de seguridad y salud en el trabajo, y ergonómicas a garantizar.
- Diagrama de la disposición del lugar de trabajo y posible croquis de las herramientas, plantillas y otros dispositivos.

La organización tiene que garantizar el cumplimiento de la legislación laboral vigente con

los trabajadores que como resultado de los estudios del trabajo resulten disponibles. Partiendo del perfil de competencias de los cargos, se definen las necesidades cualitativas y cuantitativas del talento humano que demanda la entidad, en correspondencia con la misión y objetivos estratégicos.

La planificación del talento humano exige la realización del registro de personal y la evaluación del potencial de sus trabajadores, del perfil de competencia de los cargos y de la determinación de la plantilla. Brinda la adecuación de las competencias de las personas según el cargo desempeñado y a desarrollar en el futuro por los objetivos estratégicos. El principio rector para la determinación y optimización de las plantillas es el de la utilización óptima del talento humano.

#### **Etapas II-4: Diseño del método de evaluación, análisis y mejora**

##### **Paso 13: Organización de las inspecciones o autocontroles**

El proceso de autocontrol del sistema de GTH se realizará en cuatro etapas: Preparación, diagnóstico de la GTH, estrategia de capital humano y realización y entrega del informe final del autocontrol. Entre las actividades fundamentales que el representante del sistema de GTH debe acometer están:

- Comprometer a todos los factores que conforman el estudio a realizar, mediante la realización de una reunión inicial con los implicados, donde se expliquen las técnicas a emplear y los principales resultados a alcanzar.
- Programar la realización del autocontrol de gestión de capital humano, detallando las diferentes etapas y pasos que forman parte del procedimiento en cuestión.
- Preparar las técnicas a utilizar en el autocontrol.

##### **Paso 14. Diseño de los indicadores para la medición de la eficacia**

En función de los objetivos estratégicos establecidos para el área y los procesos fundamentales que en esta se ejecutan, así como sus principales clientes y su impacto

económico, se propone el establecimiento de los indicadores para evaluar la eficacia del proceso.

El cuadro de mando integral de talento humano lo componen cuatro perspectivas fundamentales:

- La de procesos: evalúa la eficacia de las principales actividades que conforman la GTH.
- La de crecimiento: mide el impacto del proceso en los clientes internos de la organización.
- La de clientes: refleja el impacto que produce el proceso en la organización.
- La económica: contempla los gastos de GTH, en correspondencia con el comportamiento de las restantes perspectivas.

En estas perspectivas se resumen las variables relacionadas con la GTH y con las que de una u otra forma la PTH guarda relación. Los indicadores en ellas propuestos deben ser utilizados en función de las peculiaridades de cada entidad.

### **Fase III: Optimización de la estructura de talento humano**

El objetivo de esta fase es determinar cualitativa y cuantitativamente las necesidades de personal y programar los procesos requeridos para asegurar la obtención, mantenimiento y mejora del personal, con las competencias necesarias en el momento oportuno, de manera que se garantice el desarrollo eficaz de la organización. La realización de esta fase se desarrolla mediante la metodología específica establecida para la fase de optimización de la estructura que se muestra en el **Anexo 5**.

#### **Etapa III-1: Determinación de las necesidades de la empresa**

##### **Paso 15: Determinación de las competencias laborales**

El establecimiento de ambos tipos de competencias se ejecuta mediante la combinación de

técnicas de trabajo en grupo, con los principales representantes de la organización y sus áreas, utilizándose la revisión documental y la tormenta de ideas para generar posibles competencias y los métodos de expertos como el Delphi, la votación ponderada, así como el cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall W para evaluar la concordancia entre los expertos y la observación y entrevistas a los trabajadores de mejor desempeño para validar las necesidades de las competencias fijadas, según tecnología propuesta por Sánchez Rodríguez (2013). Se determinarán las competencias distintivas de la organización y las corporativas.

### **Paso 16: Precisar las particularidades de la empresa**

Precisar los objetivos de la empresa, categoría de esta, nivel de prestación de servicio deseado, procesos fundamentales que la integran y cualquier otro dato que de modo global pueda influir en el cálculo de las necesidades de personal.

### **Paso 17: Análisis de las unidades operacionales**

Las unidades operacionales son las áreas organizativas que se requieren establecer para desarrollar los diferentes procesos y actividades. Una vez identificadas las diferentes unidades operacionales se deben establecer las competencias de procesos (Sánchez Rodríguez, 2013) de cada una de ellas. Para su determinación se utilizará la misma metodología y técnicas que las empleadas en el paso 15, sólo que esta vez se trabajará fundamentalmente con el personal más calificado y con mayor experiencia en el proceso que se analice y los miembros más expertos de la organización. Resulta evidente la necesidad de desarrollo de este paso y de la realización de las etapas siguientes tantas veces como unidades operacionales se establezcan.

### **Paso 18: Elaboración de la estructura organizativa**

Después de haber concluido el proceso de determinación de las competencias de la empresa, se está en condiciones de emprender un nuevo paso o momento que consiste en un proceso de fusión e integración de las actividades más específicas a partir de la relación

de afinidad existente entre ellas y las actividades o procesos que le dieron origen, así como a las características del colectivo laboral, el nivel de desarrollo tecnológico y su entorno contextual, mediante el cual se agrupan las actividades y procesos en función de un mayor grado de generalidad, con los cuales se establece una relación con los departamentos y demás áreas y unidades organizativas. El resultado final de este proceso constituye la elaboración o diseño de la estructura organizativa de la empresa.

Para el desarrollo de este proceso se realizarán sesiones de trabajo en grupo donde el equipo de conocimiento, teniendo como guía el mapa de procesos elaborado, a través del consenso, irán agrupando las actividades y procesos y relacionándolas con las áreas ocupacionales, áreas estratégicas de la organización y los restantes elementos que conforman la estructura social de la empresa.

### **Etapa III-2: Organización del trabajo**

#### **Paso 19: Establecer los cargos necesarios y (o) existentes**

El establecimiento de los cargos necesarios se realizará mediante la determinación de las funciones que se deben desarrollar en el área, la valoración de las posibilidades de fusionar éstas en un mismo cargo o la necesidad de separar las mismas en cargos diferentes, de acuerdo con su naturaleza y volumen y los resultados que se hayan vislumbrado en la fase de previsión, puesto que en función de estos, puede que los cargos: Desaparezcan por no ser necesarios (D), cambien o se transformen (C), permanezcan igual (P) o emerjan como nuevos (E). La realización de esta tarea se basará en el estudio de la documentación existente, el análisis de métodos de trabajos del área o áreas similares, la consulta a expertos, etc.

#### **Paso 20: Realización de los estudios de organización del trabajo**

El perfeccionamiento de la organización del trabajo en está estrechamente vinculado con el análisis que se efectúe sobre los aspectos que tienen que ver con el trabajo del hombre (salario, estimulación, condiciones, seguridad y salud y capacitación) y con los demás

elementos que influyen en la eficiencia de la organización (tecnología, organización de los servicios y gestión de la calidad).

La organización del trabajo está conformada por un conjunto de elementos, como: la división y cooperación del trabajo; métodos y procedimientos de trabajo; organización y servicio de los puestos de trabajo; normación del trabajo y organización de los salarios. Todos estos elementos se encuentran interrelacionados, por lo que la modificación en uno de ellos, significa cambios en el conjunto.

Estos estudios de organización del trabajo, se realizarán por modificación en las condiciones técnicas y organizativas del proceso de servicio, debido a cambios organizacionales, de las materias primas, en la tecnología y en las condiciones de trabajo, entre otros; establecimiento de sistemas de pago por rendimiento; la modificación del plan de ingresos; y la identificación y búsqueda de las reservas de productividad y la elevación de la eficiencia en el trabajo. Al realizar los estudios de organización del trabajo se tienen en cuenta tres tareas esenciales:

**Tarea 1: Selección, preparación y aprobación del equipo de trabajo.** El mismo esté conformado por profesionales (ingenieros, tecnólogos) y otros trabajadores de experiencia y prestigio, designando al coordinador del equipo. En la práctica, pueden crearse más de un equipo para efectuar varios estudios al unísono. Estos equipos no forman parte de una estructura independiente en la entidad, sino que se crean cuando son necesarios, tienen carácter provisional. Cada equipo deberá ser preparado en las técnicas de organización del trabajo.

**Tarea 2: Información a los trabajadores de los objetivos del estudio.** Deberá efectuarse una explicación detallada de los objetivos del estudio en el área y la presentación de los integrantes del equipo. Los resultados del estudio de la organización del trabajo, previa a su implantación, se analizan con los trabajadores.

**Tarea 3: Realización del estudio.** En la etapa de realización del estudio se identifican los procesos y los puestos de trabajo a estudiar, se elabora el cronograma de ejecución del estudio y se desarrolla el diagnóstico de la situación de la organización del trabajo en el área asignada. Es preciso realizar ocho aspectos fundamentales:

- a) **Seleccionar** el trabajo o proceso que se ha de estudiar:
- b) **Registrar** o recolectar todos los datos relevantes acerca del proceso de producción o servicios, utilizando las técnicas más apropiadas y disponiendo los datos para analizarlos.
- c) **Examinar** los hechos registrados con espíritu crítico, preguntándose si se justifica lo que se hace, según el propósito de la actividad; el lugar donde se lleva a cabo; el orden en que se ejecuta; quién la ejecuta, y los medios empleados para eliminar, combinar, reordenar o simplificar dichas actividades.
- d) **Establecer** el método perfeccionado, teniendo en cuenta todas las circunstancias y utilizando diversas técnicas de gestión así como los aportes de cuadros y trabajadores.
- e) **Evaluar** los resultados obtenidos con el nuevo método en comparación con la cantidad de trabajo necesario y establecer un tiempo tipo.
- f) **Definir** el nuevo método y el tiempo correspondiente, y presentar dicho método, a todos los trabajadores a quienes concierne, utilizando demostraciones.

### **Paso 21: Análisis de los resultados de los estudios**

Después de realizado el estudio de organización se deberá llevar a cabo el análisis de sus resultados. El resultado final del estudio puede contener, entre otras, la proyección de las siguientes medidas:

- Propuestas de mejora del flujo de operaciones del área.
- Propuesta de organización del puesto de trabajo, y diseño de puestos de trabajo que propicien la utilización del amplio perfil, el aprovechamiento de la jornada de trabajo.
- Propuestas para la eliminación de operaciones innecesarias.
- Propuesta de horario de trabajo y descanso en la jornada laboral.

- Propuestas de herramientas, equipos y otros medios de trabajo a emplear en cada puesto de trabajo.
- Propuesta de modificación de la actual concepción organizativa de la entidad.

La correcta implantación de las medidas derivadas de los estudios realizados garantiza las condiciones necesarias para que las medidas no se distorsionen, pues si así ocurre no podrán lograrse aumentos de productividad y eficiencia previstos. Al finalizar cada uno de los estudios incluidos en el programa aprobado se elaborará el registro “Informe de los resultados del estudio de organización del trabajo”.

## **Paso 22: Diseño y análisis de nuevos cargos**

El objetivo de este paso es detallar una metodología analítica por puntos para evaluar la complejidad del trabajo para el diseño de nuevos cargos técnicos y operarios en los diferentes procesos, que se consideren necesarios a partir del análisis de los pasos anteriores. Para esto se llevan a cabo las tareas siguientes:

**Tarea 1: Análisis de los puestos de trabajo.** El análisis de puestos constituye un elemento de gran importancia en el diseño o rediseño de puestos que permite acopiar las denominaciones, los contenidos y los requisitos de los puestos. El análisis del puesto de trabajo consiste en determinar mediante riguroso estudio las características o elementos inherentes a cada puesto, como: Requisitos y responsabilidades; contenido del puesto (las tareas cotidianas, periódicas y ocasionales que tiene que realizar la persona que ocupa el puesto, debe quedar clara la finalidad básica del puesto y de cada una de las tareas que lo constituyen); y condiciones de trabajo.

- **Identificación del puesto de trabajo:** Esta primera etapa consiste en compilar y estudiar la información general acerca de la organización, con el objetivo de situar cada puesto de trabajo en el contexto organizacional. En dependencia de las funciones y carga de trabajo se determinarán los puestos que es necesario analizar.



- **Selección de métodos y fuentes de información:** En esta etapa se definirán las técnicas o métodos a utilizar para la recogida de información, las cuales se escogerán, diseñarán y adaptarán en función de las características del puesto de trabajo y de la Empresa, así como de los objetivos del análisis. Asimismo se elegirán aquellos trabajadores que constituirán fuentes de información.
- **Recogida de información:** El objetivo de esta etapa es crear una base de información lo más exacta posible del puesto de trabajo en estudio. Los aspectos a tener en cuenta serán:
  - Datos generales: Nombre del puesto; categoría ocupacional; situación que ocupa dentro de la organización; salario y grupo de la escala salarial, entre otros.
  - Condiciones del puesto de trabajo y el ambiente: Factores riesgosos del ambiente de trabajo; condiciones organizativas; sociales y anormales.
  - Caracterización de la actividad: Misión del cargo; descripción de las tareas habituales, periódicas y eventuales; responsabilidad relacionada con el producto y (o) la actividad misma y equipos, recursos y medios utilizados para desarrollar el trabajo.

## **Tarea 2: Diseño de puestos de trabajo**

- **Análisis de las deficiencias organizativas:** Los trabajos iniciales deben detectar las insuficiencias organizativas y de otro tipo existente en la empresa. En todos los casos el análisis organizativo sirve de precedente al establecimiento de los problemas que hay que solucionar con el nuevo diseño de los puestos de trabajo.
- **Delimitación de los problemas de comunicación e información:** Para el éxito de la comunicación se deberán combinar y utilizar adecuadamente la información técnica (qué, cómo y cuándo hacerse), la de coordinación (quién trabaja y qué hace en relación a los demás) y la de motivación (quién lo dice y qué dice). Recibir orientación, información suficiente, ser escuchado y pertenecer a un grupo en el que exista el reconocimiento y clima de confianza, es indispensable para que la persona se sienta motivada, requisito indispensable para el funcionamiento de cualquier entidad.

- **Diseño de contenidos. Variantes de solución:** De lo que se trata ahora es lograr precisamente: Determinar los objetivos a alcanzar (para que los contenidos tengan todos los elementos necesarios y se alcancen los objetivos en plazos fijados y con los recursos disponibles); Buscar las relaciones más eficientes entre todos los componentes de la actividad; Que contengan elementos de planificación y control (medición y evaluación para poder dirigir y regular las acciones mejor que antes).
- **Interrelaciones entre los puestos de trabajo:** En cualquiera de los casos, bien sea de cambio horizontal o vertical, o ambos, es necesario señalar que el objeto de cambio no debe ser “la tarea” del trabajador de forma aislada, sino que esto tiene que verse estrechamente vinculado a las transformaciones que en sentido más amplio deben operarse en toda la organización del sistema laboral.
- **Evaluación de la complejidad de los cargos:** Los factores que según la experiencia reflejan de forma más objetiva los elementos comunes a los diferentes trabajos de la categoría ocupacional de técnicos son: Ejecución; Preparación teórico-práctica y Responsabilidad. En el caso de los obreros son: Ejecución; Cálculo y Responsabilidad. No todos los factores son igualmente importantes y que por tanto, unos deben tener más peso específico que otros, según las propias normas que establezca la empresa.

### **Paso 23: Estudio cualitativo de los cargos y puestos de trabajo**

**Tarea 1: Análisis de la información de los Perfiles de Competencias.** Para concluir esta etapa se analizará la información que ofrecen los perfiles de competencia laboral elaborados en el proceso de “Desarrollo de Competencias Laborales”, que forma parte del sistema de gestión de capital humano, según tecnología propuesta por Sánchez Rodríguez. La información que incluye el perfil se divide en cuatro elementos: Educación, formación, habilidades, actitudes y cualidades personales y experiencias en el trabajo. Dentro de cada elemento se incluirán todas las competencias que se consideren pertinentes por los expertos. Con toda esta información se tendrá una idea certera para la determinación de la plantilla.(Sánchez Rodríguez, 2013)

**Tarea 2: Análisis cualitativo de los puestos de trabajo.** Analizada la información requerida sobre los perfiles de competencias y demás documentos relativos a los cargos se procede a la realización de la segunda tarea para este estudio cualitativo, el análisis del desempeño en los puestos de trabajo. Esto se hace mediante la revisión documental y la observación directa.

### **Etapa III-3: Determinación de la plantilla necesaria**

La determinación de la plantilla necesaria se realiza para los tres períodos de tiempo: largo, medio y corto.

#### **Paso 24: Determinación de la plantilla a largo y medio plazo**

Si se dispone de una base de cálculo fiable para la determinación de las necesidades cuantitativas de personal a largo y mediano plazo, además de los resultados de la previsión, se debe estimar las necesidades futuras (cualitativas y cuantitativas) de personal, sustituyendo en la base de cálculo las variables sujetas a cambio con sus valores pronosticados. Si, por el contrario, no se cuenta con la base de cálculo o no se considera fiable la misma; se recomienda intercambiar, de modo ocasional, el desarrollo de los pasos 24 y 25, para asegurar que el paso 25 proporcione los indicadores de cálculo de las necesidades de personal para cada cargo.

#### **Paso 25: Determinación de la plantilla a corto plazo**

Se propone para el cálculo de la plantilla a corto plazo las expresiones expuestas por Cuesta Santos (2010) para la planeación de TH y desarrolladas por De Miguel Guzmán (2006). Este modo de cálculo ha demostrado ser muy eficiente y efectivo, puesto que el mismo tiene en cuenta la interrelación de elementos, tanto cualitativos, como cuantitativos en relación con el TH, por lo que permite determinar el número necesario de personal idóneo para desempeñarse en la organización, así como la cantidad de trabajadores que, aunque actualmente pertenecen a la entidad, no cumplen con todos los requisitos de idoneidad del cargo; los cuales en ocasiones alcanzan esa condición a través de cursos de superación.

La plantilla objetiva proyectada se obtiene de la aplicación de los métodos y técnicas para la determinación de la cantidad de personal. Para ello, de modo general se necesita seguir los pasos y técnicas que se establecen en el algoritmo propuesto por De Miguel Guzmán (2006). Específicamente en el caso de los servicios, donde la planificación de las necesidades de personal posee sus peculiaridades propias, tales como: la demanda posee un carácter no predecible en el tiempo y el tiempo generalmente es un atributo decisivo en la satisfacción de los clientes, se demanda buscar nuevas formas para realizar la determinación de la cantidad de personal, para ello se propone ejecutar el procedimiento específico que se describe a continuación (**Anexo 7**).

### **Tarea 1: Determinación de la cantidad de personas por cargo**

Para la realización de esta tarea se propone dividir la misma en subtareas de la siguiente forma:

**Subtarea 1: Determinación de las variables que condicionan la cantidad de personas en el cargo.** Las variables que determinan la cantidad de personas necesarias en un cargo, si bien pueden agruparse en dos grandes factores (Carga y Capacidad) no siempre son las mismas, varían en función de la naturaleza del cargo, por ejemplo, la carga de trabajo de los dependientes comerciales estará dada por: el nivel de afluencia de clientes por tipo de tienda, la gama de productos que se ofertan, la cantidad de clientes que compran como promedio, la estructura organizativa, el nivel de servicio, el tamaño de las tiendas, etc. y su capacidad por el horario y las condiciones de trabajo, etc. Sin embargo, la carga de trabajo en las camareras estará condicionada por el nivel de ocupación por tipo de habitación, el número de habitaciones, la estructura habitacional, el nivel de servicio, el estado de las habitaciones, etc., en cambio, la capacidad dependerá del horario y las condiciones de trabajo, etc.

**Subtarea 2: Determinación del método de medición y medición de cada una de las variables seleccionadas.** La forma de medición de las variables seleccionadas depende de las características de estas y de la información disponible. Variables como: frecuencia de arribo, tiempo de trabajo unitario, etc., pueden ser conocidas mediante el desarrollo de

técnicas de observación y registro como la fotografía; otras, como el nivel de ocupación y el estado de las tiendas, pueden determinarse por bases de datos de las instalaciones que faciliten conocer el comportamiento histórico de estas variables y sobre cuya base establecer pronósticos; otras, como el nivel de servicio o variables vinculadas con la animación, se pueden determinar mediante la aplicación de métodos de expertos.

**Subtarea 3: Modelación del indicador y su aplicación para el cálculo de la cantidad de personal para el cargo.** Una vez conocidas las distintas variables que influyen en la cantidad de personal que debe laborar en un cargo se modela un indicador que permita, mediante la integración de las variables que la condicionan y su efecto, determinar la cantidad de personal que debe ocupar el cargo. De forma general se cumple la siguiente expresión:

$$\text{Cantidad de personas} = (\text{Carga} / \text{Capacidad de trabajo de una persona})$$

Si bien la expresión anterior es válida, no siempre resulta tan fácil su modelación y es necesario utilizar métodos más complejos como la aplicación de las técnicas de teoría de cola o la simulación. En ocasiones, la naturaleza de las variables es tan subjetiva que no es posible su modelación matemática y solo queda recurrir a la aplicación de un método de expertos, en otras, es la propia naturaleza del cargo la que permite no necesitar del indicador, pues de las funciones que se desarrollan se desprende la cantidad de personas, como el caso de jefes de áreas o del director.

**Tarea 2: Análisis y ajuste de los resultados en la unidad operacional.** No siempre los resultados obtenidos por las etapas anteriores son posibles de implantar en la práctica por limitaciones que el entorno o la propia Organización imponen, como puede ser la falta de fondo de salario. En ocasiones, el contenido de trabajo fijado para un cargo es tan bajo que origina un bajo índice de aprovechamiento de este personal. Por estas razones, una vez finalizados los cálculos, se puede valorar la posibilidad de introducción de cambios en variables relacionadas con el nivel de servicio u otras afines y en otras, se pueden producir modificaciones en las funciones que se deben desarrollar en un cargo. Por tanto, esta tarea tiene como objetivo propiciar que se realicen los ajustes necesarios, originándose el

desarrollo de modo cíclico de la etapa 1 y tarea 1 de la etapa 2, ambas de la fase 3, hasta tanto se alcancen los resultados deseados.

**Tarea 3: Análisis y ajuste de los resultados en el nivel de entidad** .Existen muchas entidades, como las hoteleras (De Miguel Guzmán, 2006), que tienen establecidos coeficientes para la determinación de la cantidad de personal en función de las categorías en que son clasificadas, del número de clientes promedio y del nivel de ingresos que estos representen. En función de estos coeficientes y de los intereses de que se cumplan, se puede retornar al ciclo que se origina en la etapa 2 de la fase III.

#### **Etapa III-4: Planeación estratégica de los restantes procesos de la GTH**

Su objetivo es planear la realización de los restantes procesos de la GTH.

#### **Paso 26: Planificación de las actividades claves de la GTH**

Concluido los pasos anteriores, se planifican los restantes procesos de la GTH para responder a los requerimientos de la organización en términos de TH; de manera que asegure el desarrollo sin trabas, del flujo de recursos humanos. En el **Anexo 8** se muestra el esquema general del orden cronológico que se debe seguir en condiciones normales para la planificación de los restantes procesos de la GTH. La planificación de estos procesos, incluye el presupuesto necesario para su ejecución y el grado de dependencia e interrelación existente entre ellos, para lo que pueden emplearse técnicas tradicionales de planificación, como las técnicas de estimación, gráficos de Gantt y el método de la Ruta Crítica.

#### **Fase IV: Implantación, Evaluación y Seguimiento**

El objetivo de esta fase es implantar lo proyectado y mantener el control para determinar posibles desviaciones y evaluar el impacto de las medidas aplicadas para realizar los ajustes necesarios.

**Paso 27: Implantación de lo planificado**

En este paso se aplica lo planificado y se mantiene el control de las acciones, de modo que se puedan realizar los ajustes necesarios según la práctica lo demande.

**Paso 28: Evaluación del impacto de la PTH**

El proceso de PTH visto en su enfoque integral, influye en mayor o menor medida en todas las funciones de la GTH; por ello, al evaluar el impacto del mismo, se deben evaluar los cambios en los indicadores para la evaluación de la eficacia del proceso. Esta fase culmina donde comienza la fase de diagnóstico y diseño del proceso, dando lugar a otro nuevo ciclo de planificación. No existe un límite para detener la metodología, ya que las metas evolucionan en la medida que los niveles preventivos vayan superándose.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo se aplican las cuatro fases de la metodología seleccionada en la empresa Autolandia S.A., encaminadas a lograr el comprometimiento y formación necesaria del personal, el diagnóstico y diseño del proceso, las actividades para la optimización de la estructura del TH y la implantación parcial, evaluación y seguimiento del proceso.

#### **4.1 Aplicación de la metodología para la PTH en la Empresa Autolandia S.A.**

##### **Fase I: Preparación Inicial**

Para comenzar la implementación de la metodología se realizó el proceso de involucramiento de los colaboradores, asegurando de esta forma la aplicación eficaz de las técnicas para el diagnóstico y la determinación de los factores internos y externos a la organización, y conocer de modo general las falencias fundamentales de la empresa en este tema. Para esto se comenzó caracterizando la organización, a partir de aspectos como: objeto social, unidades operacionales y procesos, clientes fundamentales, así como, la factibilidad de aplicación de la metodología.

Autolandia S.A. es una compañía dedicada a la comercialización de vehículos y su mantenimiento, tanto preventivo como correctivo como parte de los servicios de postventa que ofrece. Posee una gran experiencia a nivel mundial, respaldados por la marca Chevrolet de quienes son sus representantes directos para las regiones de la sierra y la costa ecuatoriana.

Autolandia S.A. fue fundada en el año 1973. Durante estos 42 años de trabajo continuo han sabido ganar la confianza de quienes han decidido, por una o varias veces, adquirir un auto marca Chevrolet. Autolandia S.A. es una empresa dentro de la industria de comerciantes de automóviles nuevos y usados en Ecuador, que cuenta con cinco agencias ubicadas en la



ciudad de Quito (2), Guayaquil, Durán y Santo Domingo.

Autolandia S.A. cuenta con una estructura organizacional dinámica, eficiente y veraz que se mantiene alerta a los cambios de mercado, y del país (o) políticos, adaptando el más eficaz esquema funcional para brindar el mejor de los servicios. Esto es Autolandia S.A., la fusión de todos los exigentes requerimientos de Chevrolet con la innovación y experiencia que caracteriza a su gente.

Su misión es: “Vender los mejores vehículos del mundo”. Y su visión: “Somos una empresa dedicada a comercializar vehículos y productos relacionados, con niveles mundialmente competitivos en seguridad, calidad y oportuna capacidad de respuesta. Estamos comprometidos con el desarrollo de nuestra gente, el progreso de la comunidad y el entusiasmo de nuestros proveedores, clientes y accionistas”.

**Su objetivo general es:** Brindar alta capacidad de respuesta a las constantes variaciones del entorno. Adoptar una nueva filosofía corporativa que nos conduzca hacia la excelencia empresarial y enriquezca nuestra cultura. Aplicación constante de valores como: la honradez, armonía, cooperación, cortesía, humildad, trabajo en equipo, adaptación, asimilación y gratitud.

**Valores Corporativos:**

- Entusiasmo del cliente
- Mejora continua
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Respeto y responsabilidad

**Prioridades Culturales:**

- Responsabilidad
- Toma de Riesgos
- Enfoque en el Cliente y los Productos.

A través de reuniones con el consejo de dirección, el personal de la Dirección de TH y en las propias sucursales, se logró alcanzar el compromiso necesario y la definición de las responsabilidades para el desarrollo de la investigación con el propósito de lograr el perfeccionamiento de la GTH en la organización, con énfasis en el proceso de planeación de talento humano.

Partiendo de la estrategia de formación y desarrollo se conformaron grupos de trabajo compuestos por los responsables de la GTH en la entidad, los jefes directos y trabajadores de experiencia. Dando cumplimiento a los programas de formación aprobados se desarrolló un entrenamiento integral sobre temas más específicos relativos a la planeación y organización de talento humano, gestión por competencias y las técnicas y herramientas necesarias para su aplicación, contando con la participación de un profesor de la UTE Santo Domingo.

Se presentó el plan de actividades para la ejecución de las etapas previstas para desarrollo del procedimiento. Para garantizar el seguimiento se establecieron las responsabilidades del personal involucrado y se fijaron las fechas de cumplimiento de las diferentes fases y etapas de la metodología.

## **Fase II: Diseño del proceso de planeación de talento humano**

A partir de la fase de diseño del proceso de PTH, se realizaron las adecuaciones pertinentes en función de los objetivos estratégicos establecidos y las peculiaridades de la empresa, a partir de lo cual se desarrollaron las cuatro etapas programadas.

- **Análisis de la situación estratégica de la organización**

Utilizando como técnicas la entrevista, el trabajo en grupo y la revisión documental se pudo comprobar que se cuenta con un número suficiente de proveedores, lo cual posibilita cubrir la demanda en correspondencia con el financiamiento disponible. Se manifestaron diversos grupos de interés, entre los que se encontraban los órganos superiores de dirección de la Agencia Central en Quito, los que basan su funcionamiento en normativas e indicaciones

que en ocasiones limitan el buen desempeño de las agencias regionales, dado por el exceso de centralización en cuanto a la toma de decisiones en la alta dirección de la entidad, que implica la demanda de un excesivo nivel de información. Los principales grupos de interés resultaron ser los directivos, trabajadores, los clientes y proveedores.

Con la creación de nuevas instalaciones del sector de automoción, locales comerciales y la recuperación paulatina de otros sectores de la economía en el territorio, como la industria de transporte y logística, se incrementa la oferta del mercado de trabajo, impactando fuertemente en los indicadores de fluctuación del personal y dificultando el reclutamiento y la selección.

A través de múltiples entrevistas y revisiones documentales se pudo establecer que la compañía carecía de buenas prácticas que la condujeran a una eficaz dirección estratégica, originando la nula interrelación con el área de Talento Humano. Es necesario perfeccionar la misión y la visión de la entidad realizando una adecuación y que estuviera a tono con las especificidades actuales del sistema; solo existían los objetivos a corto plazo, carentes de un enfoque realmente estratégico, tampoco resultaban ser cuantificables ni medibles. Es por ello que se decidió realizar un rediseño para continuar con la aplicación de la metodología.

La empresa cuenta con 54 colaboradores (ver Tabla N° 2), de ellos el 74,07% representa el sexo femenino mientras que el 25,93% el sexo masculino. La organización, predomina el personal que desarrolla funciones comerciales (57,41%), seguido por el personal financiero que ocupa el 16,67% del total, el área administrativa está compuesta por el 14,81% y con el menor porcentaje el área de postventas 11,11%; los trabajadores están comprendidos en edades entre 36 y 45 años, mientras el 75,93% es menor que 35 años. El nivel de escolaridad está representado en un 7,41% por el nivel medio o secundario, seguido por el nivel superior o tercer nivel con un 92,59%.

Para el desarrollo de la investigación se realizó un análisis de los resultados de las diferentes agencias de Autolandia S.A., teniendo en cuenta criterios económicos y comerciales para asegurar el cumplimiento del plan y encontrar posibles “cuellos de botella” que podrían entorpecer el proceso de ventas y servicios y otros criterios

tecnológicos y humanos, además de analizar las quejas emitidas por los clientes a la Empresa sobre sus productos y servicios.

**Tabla N° 2**  
**Matriz de Caracterización del Talento Humano**

ÁREAS	Edad				Sexo		Formación				TOTAL
	18-25	26-35	36-45	45-65	F	M	Primaria	Secundaria	3er Nivel	4to Nivel	
<b>Administrativa</b>	2	5	1		4	4		1	7		8
<b>Comercial</b>	15	13	2	1	25	6		2	29		31
<b>Posventa</b>	3	2	1		2	4		1	5		6
<b>Financiera</b>		1	5	3	9				9		9
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>54</b>

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

A partir de este estudio, se comprobó que durante el último año se han producido incumplimientos en el presupuesto de ventas e incremento de las quejas por problemas en el servicio de postventa. Estas deficiencias tienen una mayor incidencia en las instalaciones de la Agencia Santo Domingo, con una mayor proporción de quejas por clientes atendidos en postventa, como se aprecia en la **Tabla N° 3**.

**Tabla N° 3**  
**Ventas y clientes mensuales como promedio en el año 2014**

Agencias	Ventas promedio	Clientes atendidos postventa	Quejas por servicio de postventa
<b>Quito Matriz</b>	70.000	915	2
<b>Quito Sucursal 1</b>	60.000	996	4
<b>Guayaquil</b>	53.000	985	7
<b>Durán</b>	50.000	856	1
<b>Santo Domingo</b>	48.000	-	24

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Tinoco, Evelyn C.

Las agencias que tienen mayores ventas mensuales como promedio son Quito Matriz, Quito Sucursal 1, Guayaquil, Durán, Santo Domingo, en este orden. En cuanto a la cantidad de postventa las más significativas son: Quito Sucursal 1, Guayaquil, Quito

Matriz, Durán. La Agencia de Santo Domingo no cuenta con servicio de Postventa directa, ya que tiene un convenio con una empresa independiente, y esta es la causa principal de las quejas: La agencia de Santo Domingo no tiene control sobre la calidad del servicio que se ofrece en postventa, los clientes que se derivan a un “taller asociado” son atendidos como el resto de clientes habituales, aunque en estudios previos se comprobó que el nivel de satisfacción de este grupo de clientes directos del taller era superior al de los clientes derivados de Autolandia quienes presentaban los mayores plazos de entrega en la resolución de los desperfectos o problemas por los que ingresaron sus vehículos. Por estas razones, Autolandia S.A. ha decidido implementar en esta agencia el servicio de postventa directa para el año 2016, además de la posición estratégica que ocupa esta agencia en el centro del país. Teniendo en cuenta este análisis se decidió comenzar el estudio por la Agencia de Santo Domingo.

**Agencia Santo Domingo:** La Agencia Santo Domingo es esencial dentro de la empresa Autolandia S.A., teniendo en cuenta los territorios que tiene como influencia directa. El propósito fundamental de dicha agencia es la venta de vehículos, de la marca Chevrolet en todos sus modelos como: Spark GT, Sail Sedan, Aveo y camionetas D-Max 3.0 CD 4x4 Full, D-Max Gasolina CS 4x2, entre otros.

La plantilla actual del área objeto de estudio (comercial) es:

- 1 Jefe de Agencia
- 4 Vendedores

Esta es la plantilla de la agencia, existiendo un turno de trabajo con horario de 09h00 a 13h00 y de 14h30 a 18h30, de lunes a viernes y los días sábados de 10h00 a 14h00. El nivel requerido de formación y experiencia de los cargos para esta área es alto, por lo que los trabajadores son de la categoría servicios y deben poseer Nivel Medio Superior con cursos de habilitación o entrenamiento en la actividad comercial. En esta agencia se ingresan alrededor de \$48.000 mensuales, para alcanzar este nivel de ventas es necesario facturar a un total de 48 clientes diarios, existiendo además un flujo de clientes que entran a la unidad y que requieren de los servicios directos de los ejecutivos de ventas en un promedio del 30% clientes extras por día.

**Valoración de los factores de evolución.-** El desarrollo de este paso se sustentó en la utilización del método Delphi. Para lo cual en la primera ronda se solicitó a los siete expertos<sup>1</sup> escogidos que determinarían los elementos que podrían generar variaciones en las necesidades de personal en el mediano y largo plazo, seleccionando aquellos elementos donde existiera un nivel de concordancia superior al 60%. De los doce elementos listados (**Anexo 9**), los especialistas establecieron los factores que siguen: Jubilaciones, promociones, licencia de maternidad, baja laboral, incremento o disminución de la demanda y la creación del nuevo servicio de postventa.

**Tabla N° 4**  
**Pronóstico de evolución de la plantilla a mediano y largo plazo**

<b>Factores</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>
Promociones	-	-	1	-	-
Jubilaciones	-	-	-	-	-
Licencia de maternidad	-	1	-	1	1
Baja laboral	1	2	1	1	1
Incremento de la demanda	-	2%	3%	2%	5%
Creación Servicio Postventa	-	4	-	-	-

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

Se estudió cada factor con una estrategia de análisis diferente. Para las jubilaciones se determinó el personal que en los próximos 6 años alcanzaría los requisitos establecidos, teniendo en cuenta el Código del Trabajo de Ecuador, para luego; mediante entrevistas, evaluar la disposición de estos de ejercer su derecho. Teniendo en cuenta el plan de carrera del actual Jefe de Agencia, se prevé que sea promovido en tres años. De modo similar se identificaron las mujeres con menos de 40 años y posteriormente establecer sus planes respecto a la maternidad. Las bajas laborales se estimaron en función del comportamiento de los últimos 10 años. Para la estimación del incremento de la demanda se recurrió a otras rondas de consulta a los expertos, según las cuales se pudo determinar un crecimiento estimado de la demanda de un 2, 3, 2 y 5% respectivamente, a partir del segundo año, teniendo en cuenta las necesidades identificadas en el mercado de automóviles de la región. Por último para la creación del servicio de postventa se prevé contratar a 4 personas, según la planilla existente en la agencia de Duran, que tiene ingresos similares y

---

<sup>1</sup> Directivos y trabajadores de mayor experiencia en la Organización

atiende un segmento de mercado con características comunes. Los resultados se muestran en la **Tabla 4**.

**Análisis de la orientación estratégica.-** Se diseñaron las estrategias necesarias para asegurar el aporte necesario del área a las estrategias globales de la organización, además de las políticas a seguir en cada uno de los subsistemas de GTH. De forma general, las acciones se encaminaron al perfeccionamiento de los procesos del flujo de talento humano y en consecuencia, provocar una mejoría gradual en las perspectivas del cliente externo e impactar en la perspectiva económica de la empresa.

- **Ajuste de la estrategia de la GTH**

**Realización del diagnóstico de la GTH.-** En el diagnóstico inicial se evidenció que: como inventario de personal se contaba con la carpeta laboral de cada trabajador, que recoge los datos de los empleados. Las evaluaciones del potencial continúan limitadas a las pruebas efectuadas durante el proceso de selección. La planeación de talento humano se caracteriza por presentar un carácter contingencial o táctico, a muy corto plazo, con una alta dependencia de las instancias superiores, quienes establecen normativas que no siempre se ajustan a las especificidades de la agencia de Santo Domingo, aún se cuenta con las descripciones simplificadas de los cargos, solo para el jefe de agencia está elaborado el profesiograma; las actividades de reclutamiento y selección se rigen por la legislación vigente. Se utilizan esencialmente las fuentes externas, como las recomendaciones y anuncios en la prensa.

Al culminar cada trimestre se realiza la evaluación del desempeño a cada colaborador, siendo responsabilidad del jefe de la agencia, se lleva a cargo de la misma forma para todo el personal, sin tomar en cuenta las exigencias del cargo, cumpliendo con la legislación vigente al respecto.

Se comprobó que existe un control sobre las acciones formativas, aunque la planificación de las mismas generalmente no da respuesta a todas las necesidades de la agencia y sus

empleados. El salario, como forma de remuneración juega un rol de incentivo principal, aunque se consideró muy bajo por la mayoría de los entrevistados, pero esto es altamente compensado por las comisiones por ventas para los trabajadores que se pueden acoger a esta modalidad.

Del subsistema de prevención de riesgos y seguridad en el trabajo, no se conoció de la ocurrencia de accidentes, no obstante se pudo comprobar la existencia de registros para la investigación de accidentes e incidentes. Se realiza el levantamiento de riesgos de forma anual para su evaluación y control, del cual se deriva el plan de medidas correspondiente, el cual es aprobado en consejo de dirección, con el presupuesto que se derive de ello.

A partir de la aplicación de una encuesta validada, se pudo observar un clima laboral moderadamente favorable (1.39), los resultados de las diferentes dimensiones se muestran en el **Anexo 10**, donde se indica que la dimensión peor valorada fue la satisfacción laboral (1.22) por lo que se decidió profundizar en este aspecto. El índice de ausentismo se elevó a un valor de 3.9%, en lo cual influyeron como causas fundamentales: las enfermedades por más de tres días, las ausencias autorizadas y las licencias sin sueldo.

Los resultados de la evaluación de la satisfacción laboral a partir del procesamiento de la encuesta (**Anexo 11**) se encuentran en la **Tabla 5** y seguidamente se realiza el análisis correspondiente sobre comportamiento de las variables analizadas para todas las áreas de la organización.

Al calcular el ISL se obtuvo un valor por debajo del estado deseado (4.0). Al analizar dichos resultados se observa que existen dimensiones muy afectadas, por lo que la satisfacción de los empleados se comporta de forma desfavorable, e inciden negativamente la dimensión de estimulación (2.54). Se encuentran también por debajo del estado deseado las variables de autonomía (1.01), retroalimentación (0.22), atractivo (0.74), influencia de los directivos (0.43), suficiencia (0.81), reconocimiento (0.71), vinculación (0.29), percepción (0.29), equidad (0.44), condiciones estéticas (0.40), condiciones ergonómicas (0.84), servicios (0.69) y atención a la vida (0.29).



**Tabla N° 5**  
**Resultados de la medición de la satisfacción laboral según la encuesta**

Dimensiones	Variables	Vi	Wi	ISL	
				Variable	Dimensión
<b>Naturaleza y contenido de trabajo</b>	Variedad de habilidades (Vh)	4,60	0,267	1,23	<b>3,92</b>
	Identificación de la tarea (I)	3,95	0,267	1,05	
	Significación de la tarea (S)	3,05	0,133	0,41	
	Autonomía (A)	3,80	0,267	1,01	
	Retroalimentación (R)	3,30	0,067	0,22	
<b>Trabajo en grupo y los directivos</b>	Cohesión (C)	3,65	0,133	0,49	<b>3,49</b>
	Atractivo (AT)	3,70	0,200	0,74	
	Relaciones interpersonales (RI)	3,50	0,267	0,93	
	Participación (P)	3,40	0,267	0,91	
	Influencia de los directivos (Id)	3,20	0,133	0,43	
<b>Estimulación moral y material</b>	Suficiencia (Sf)	3,05	0,267	0,81	<b>2,54</b>
	Reconocimiento (Rc)	2,65	0,267	0,71	
	Vinculación (V)	2,85	0,100	0,29	
	Percepción (P)	2,15	0,133	0,29	
	Equidad (E)	1,90	0,233	0,44	
<b>Condiciones de trabajo</b>	Seguras (Cg)	2,85	0,333	0,95	<b>3,11</b>
	Estéticas (E)	3,00	0,133	0,40	
	Higiénicas (H)	3,00	0,233	0,70	
	Ergonómicas (Eg)	3,60	0,233	0,84	
	Aseguramiento (A)	3,35	0,067	0,22	
<b>Condiciones de bienestar</b>	Régimen de trabajo y descanso (Rtd)	3,95	0,067	0,26	<b>2,94</b>
	Servicios (Sv)	3,45	0,200	0,69	
	Atención a la vida (Av)	2,15	0,133	0,29	
	Superación personal y profesional (Dpp)	2,50	0,300	0,75	
	Seguridad de empleo (Se)	3,15	0,300	0,95	
¿Se siente satisfecho de forma general en su Organización?		3,40			
¿Se considera comprometido con su Organización?		4,35			
<b>ISL<sub>área</sub></b>					<b>3,20</b>

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

El índice de satisfacción del cliente externo obtuvo un valor de 83.6%, que se encuentra por debajo del estado deseado (90%), verificándose que los atributos que alcanzaron valoraciones más bajas fueron: la rapidez en el servicio, cumplimiento de los plazos de entrega, profesionalidad del personal y atención al cliente, lo cual demuestra la incidencia del capital humano en estos bajos niveles de insatisfacción de los clientes. Por otra parte, los niveles de productividad se consideraron aceptables de acuerdo con el potencial, según el criterio de expertos de la agencia; mientras los índices de recomendaciones no alcanzaron los estados deseados.

No pudo consolidarse la información sobre los costos de GTH (selección, evaluación, formación, promoción, entre otros), pues los mismos no eran cuantificados y otros gastos

en que se incurre aparecen dispersos en las partidas de la información contable. Al realizar un análisis cualitativo se evidenció que los costos de GTH no eran favorables por las falencias del sistema de GTH. El ausentismo y el alto nivel de fluctuación existente son factores que influyen negativamente en el comportamiento de los dichos costos.

A través de una revisión documental y la aplicación de una guía de verificación se pudo conocer además que:

- No están elaborados los perfiles de competencia laboral para los cargos, se utilizan para este fin solo los manuales de funciones aprobados por la agencia central de la empresa.
- El número de actividades a realizar y la frecuencia de repetición de estas resultan difíciles de cuantificar, aspecto que también fue verificado en el paso subsiguiente.
- La demora en el servicio depende generalmente de los propios clientes, pero también se observaron problemas de indisciplina y bajos niveles de competencia laboral de algunos empleados, unido a problemas de organización del trabajo que conllevan al incremento de los plazos de entrega.

**Definición de las políticas y objetivos de la GTH.-** La dirección de la Agencia adoptó la decisión de implantar progresivamente el sistema de GTH, haciendo énfasis en el desarrollo del proceso de PTH, lo cual pasó a formar parte de la estrategia global de la entidad.

Se formularon la política y los objetivos de GTH, los cuales se documentaron y comunicaron a todos los empleados de la agencia. La política de GTH de la Agencia Santo Domingo está dirigida a: “Garantizar el talento humano con un elevado nivel de competencias, en un ambiente de trabajo que asegure la motivación y el compromiso con la misión y la estrategia de la Agencia para el logro de la satisfacción del cliente externo y los resultados económicos de la entidad, con énfasis en la organización del trabajo y basado en el principio de la mejora continua”.

La dirección de la Agencia trazó los objetivos para el sistema de GTH, los cuales se desagregaron para todas las áreas de la organización. Estos objetivos aparecen enunciados

en los “documentos rectores de la agencia”, los cuales son medibles, relevantes, cuantificables, coherentes con la política y aportan un valor añadido a ella. Los objetivos incluyen el compromiso de mejora continua y están asociados a indicadores de eficacia.

**Conformación de las estrategias de GTH.-** Tomando en cuenta los resultados anteriores y el análisis de la estrategia general de la Agencia, se formularon las estrategias requeridas para garantizar el aporte del área de TH a las estrategias de la entidad, además de las líneas de acción a seguir. Dichas acciones se encaminaron al perfeccionamiento de los procesos del sistema de GTH. La programación de las acciones fundamentales se registró en el plan de acción que se muestra en el **Anexo 12**.

- **Diseño y documentación del proceso**

Para la identificación de los procesos se desarrollaron varias sesiones de trabajo en grupo con especialistas de cada una de las áreas de la agencia. Estas sesiones tuvieron como resultado el listado de los procesos necesarios para cumplir con la misión y se resume en los siguientes:

- a) Procesos estratégicos: Gestión de la dirección, donde se incluyen las actividades de planeación estratégica, planificación de recursos financieros, planificación de la calidad y comunicación.
- b) Procesos operativos: Ventas, gestión comercial y gestión logística.
- c) Procesos de seguimiento, medición y mejora: Gestión de la calidad, inspección y auditoría interna y comunicación con el cliente.
- d) Procesos de apoyo: Servicios técnicos, planeación y organización de TH, desarrollo de competencias laborales, seguridad, salud y ambiente de trabajo y aseguramiento de la infraestructura.

Seguidamente se determinaron las actividades y operaciones principales correspondientes a cada uno de estos procesos, conformando así las fichas que servirán más adelante para organizar y evaluar la eficacia de dichos procesos.

La secuencia e interacción entre los procesos se establece en el “mapa de procesos”, que aparece en el **Anexo 13**. Para cada uno de los procesos se elaboraron los flujos correspondientes, donde se observa la secuencia e interacción entre las actividades y con otros procesos. En el caso del proceso de planeación y organización de TH, objeto de esta investigación, se muestra su flujo en el **Anexo 14**.

Para la documentación de las actividades del proceso de PTH, se describen todos los elementos necesarios para la identificación de los procesos que añaden valor o encarecen los costos, la realización de los estudios del trabajo, la medición del trabajo, los estudios de tiempos, el análisis de los problemas resultantes, el rediseño del proceso de trabajo, el análisis y diseño de los puestos de trabajo, la definición de las necesidades cualitativas y cuantitativas de talento humano que demanda la Agencia, en correspondencia con la misión y objetivos estratégicos y la determinación y optimización de la plantilla de cargos.

- **Diseño del método de evaluación, análisis y mejora**

Para organizar las inspecciones o autocontroles, se realizaron varias actividades por el representante del sistema de GTH como: una reunión inicial con los implicados, explicando las técnicas a emplear y los principales resultados que se pretendían obtener; se programó el autocontrol, detallando las diferentes etapas y pasos que forman parte de la metodología para llevarlo a cabo y se prepararon las técnicas a utilizar en dicho autocontrol.

Para llevar a cabo el diseño de los indicadores para la medición de la eficacia, se tuvieron en cuenta las cuatro perspectivas identificadas, se proponen los indicadores que debe incluir cada una de ellas, los cuales fueron aprobados por la dirección de la Agencia. A continuación se profundiza en cada una de las perspectivas e indicadores que la integran, adaptados de la propuesta hecha por De Miguel Guzmán. (De Miguel Guzmán, 2006; Vega González, 2009; Calderón Villacres, 2015)

**PERSPECTIVA DE PROCESOS.** Los indicadores que se consideran en esta perspectiva se vinculan con los resultados más significativos de las actividades que integran el proceso de PTH, entre ellos están: Inventario de personal, Planeación, Diseño de Cargos y Sistema de

trabajo. Cada uno de los cuales se detalla a continuación: (De Miguel Guzmán, 2006; Vega González, 2009)

**a) Índice de Inventario de Personal (IIP)**

Expresa el grado de actualización del inventario de personal, como herramienta de la GTH.

$$\text{IIP} = \left[ 1 - \left( \frac{\text{Datos a adicionar}}{\text{Datos contemplados} + \text{Datos a adicionar}} \right) \right] * \text{coeficiente de ajuste} * 100 \quad (4.1)$$

Donde:

Datos a adicionar: son aquellos datos hasta ese momento no contemplados en el inventario y que la práctica demuestre su necesidad

Datos contemplados: Son los datos que el inventario de personal contempla.

Coefficiente de ajuste: Adopta valores de 0.8 si el inventario de personal no está automatizado y se considera necesario y factible que lo esté y de 1 si está automatizado o no lo está, pero no se considera necesario o factible.

**b) Índice del análisis y descripción de cargos u ocupaciones (IADCO)**

Expresa el grado de actualización de la documentación que contiene el análisis de cargos u ocupaciones.

$$\text{IADCO} = \left[ 1 - \left( \frac{\text{Total de cargos a modificar}}{\text{Total de cargos}} \right) \right] * 100 \quad (4.2)$$

**c) Índice de Planeación (IP)**

Expresa el grado de exactitud y correspondencia entre la previsión de las actividades que

se necesitan desarrollar de acuerdo con lo previsto en los restantes procesos de la GTH y las que realmente se ejecutan, así como el cumplimiento de las mismas en el tiempo.

$$\mathbf{IP} = \left\{ 0,5 * \left[ \frac{VMn}{VMy} \right] + 0,5 * \left[ \left( \frac{AR - ARnP}{AP} \right) * \left( 1 - \frac{AA}{AR} \right) \right] \right\} * 100 \quad (4.3)$$

Donde:

VMn: valor menor entre la cantidad de personal existente y la requerida.

VMy: valor mayor entre la cantidad de personal existente y la requerida.

AR: actividades realizadas.

ARnP: actividades realizadas no planificadas.

AP: actividades planificadas.

AA: actividades atrasadas.

#### d) Índice del Sistema de Trabajo (IST)

Expresa el grado en que las actividades de organización del trabajo, dentro de la GTH, cumplen su cometido. Se toma la información mediante la aplicación de la encuesta propuesta por De Miguel Guzmán y otros (2006).

$$\mathbf{IST}^2 = \left( \frac{\sum_{i=1}^n IrA_i * EA_i}{130 * n} \right) * 100 \quad (4.4)$$

Donde:

n= total de encuestados.

IrA<sub>i</sub>: Importancia relativa del atributo A<sub>i</sub>

EA<sub>i</sub>: Estado del atributo <sub>i</sub> se determina mediante la mediana del atributo A<sub>i</sub>.

e) **Índice de Cumplimiento del Programa de Organización del Trabajo (IOT)**

Expresa el nivel de cumplimiento de las actividades de organización del trabajo programadas en el período. Para la obtención de la información se utiliza el registro para el “Programa de organización del trabajo”.

$$\text{IOT} = (\sum \text{AOr} / \sum \text{AOp}) * 100, \quad (4.5)$$

Donde:

AOr: Sumatoria de las actividades de organización realizadas.

AOp: Sumatoria de las actividades de organización programadas.

**PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO.** Los principales clientes de la GTH son los trabajadores o clientes internos, por lo cual entre los principales indicadores se encuentran: la satisfacción laboral, ausentismo, aprovechamiento de la jornada laboral (AJL) y rotación de personal, indicadores que se considera logran caracterizar el crecimiento del TH en la organización en términos de aprendizaje y motivación. (De Miguel Guzmán, 2006; Vega González, 2009)

f) **Índice de Calidad del Clima Laboral (ICCL)**

Expresa el nivel de calidad del clima laboral percibido por los trabajadores de la empresa como resultado de la GTH. Para la obtención de la información se utiliza el cuestionario de Clima Laboral a todos los trabajadores (Anexo 4). (Sánchez Rodríguez, 2013)

$$\text{ICCL} = \sum_{i=1}^m \text{Vpfi} * 10 \quad (4.6)$$

Donde:

m: es la cantidad de factores de clima,

Vpfi: Sumatoria de los valores promedios por cada factor de clima i.

**g) Índice de Rotación del Personal (IRP)**

Expresa el nivel de fluctuación de la fuerza de trabajo de la agencia en el período, lo cual expresa el nivel de estabilidad que ha tenido el talento humano. Para la obtención de la información se utiliza los registros de movimientos de nóminas y asistencia.

$$\mathbf{IRP} = (A_i + B_j) / P_t * 100, \quad (4.7)$$

Donde:

A<sub>i</sub>: Cantidad de altas del período.

B<sub>j</sub>: Cantidad de bajas del período.

P<sub>t</sub>: Cantidad de trabajadores en la plantilla aprobada.

**PERSPECTIVA DE CLIENTES.** En esta se contemplan indicadores que permiten evaluar el resultado de la GTH a través del rol de los trabajadores en la atención de los clientes. Entre ellos están: Productividad del trabajo, Índice de satisfacción de los clientes, Índice de recomendaciones. (De Miguel Guzmán, 2006; Vega González, 2009)

**h) Productividad del Trabajo (PT)**

Expresa el nivel de relación entre los clientes atendidos en un período y los trabajadores con que cuenta la empresa, es decir; el per cápita de clientes atendidos por trabajador.

$$\mathbf{PT} = \frac{\text{Total de clientes atendidos en el período}}{\text{Total de trabajadores}} \quad (4.8)$$

**i) Índice de Satisfacción del Cliente Externo (ISCe)**

Expresa el grado de satisfacción alcanzado por los clientes con el servicio prestado. Valora el impacto de la planeación en el incremento de la satisfacción del cliente externo, de acuerdo con la metodología propuesta por Marcia Noda. Para lo cual se determinaron los



atributos que valoran los clientes de la empresa Autolandia S.A. mediante el método de expertos y luego se calcularon los pesos específicos utilizando la técnica del Triángulo de Fuller, con lo cual se elaboró la encuesta de satisfacción de los clientes. Estos resultados se muestran en el **Anexo 15**.(Noda Hernández, 2004)

$$\text{ISCe} = 10 * \sum_{i=1}^n \text{IrA}_i * \text{EA}_i \quad (4.9)$$

Donde:

n: cantidad de clientes encuestados,

IrA<sub>i</sub>: importancia relativa del atributo <sub>i</sub>,

EA<sub>i</sub>: Estado del atributo <sub>i</sub> se determina mediante la mediana de la evaluación del atributo <sub>i</sub>

#### j) **Índice de Recomendación (IRc)**

Expresa el grado de disposición de los clientes para recomendar a la empresa, como resultado del consumo de un servicio con calidad en períodos anteriores. Esta información se obtiene de la propia encuesta de satisfacción (**Anexo15**).

$$\text{IRc} = \frac{\text{Total de clientes dispuestos a recomendar}}{\text{Total de clientes en el período}} * 100 \quad (4.10)$$

**PERSPECTIVA ECONÓMICA.** Si bien el talento humano es el responsable directo de los resultados económicos que genera una organización, usualmente los aspectos referidos a los ingresos de la entidad se ven como fruto de la empresa y no de un área o función en específico. La función de GTH genera gastos que impactan en el desempeño financiero de la organización y es en este sentido que se deben concentrar los principales esfuerzos del área y esperar los resultados fundamentales. Por tanto, en esta perspectiva se proponen los siguientes indicadores: Gasto de salario por peso de ingresos (GS/PI), Gasto de GTH por peso de ingresos y la Correlación salario medio-productividad (CSMPT). El GS/PI y la CSMPT se calculan por los métodos tradicionales. (De Miguel Guzmán, 2006; Vega González, 2009)

**k) Gasto de GTH por peso de ingreso (GGTH/PI)**

Expresa cuanto se invierte, en materia de GTH, para lograr el ingreso de una unidad monetaria. Se utiliza la información que ofrece la contabilidad de los gastos e ingresos.

$$GGTH/PI = \frac{\text{Gasto de GTH}}{\text{Ingresos}} * 100 \quad (4.11)$$

El control estratégico de la PTH a través de estos indicadores se garantiza en la medida que los estados deseados, establecidos para cada uno de los elementos que componen las cuatro perspectivas, se fijan en función de los objetivos estratégicos de la organización. No obstante, en el **Anexo 16** se proponen niveles de referencias que se pueden utilizar al momento de iniciar cada ciclo de aplicación de la metodología. En cualquier caso esto solo es un punto de partida, por lo que se recomienda ajustarlos en función del contexto existente al comenzar cada nuevo ciclo. De igual modo la frecuencia de evaluación de los indicadores deberá ajustarse a la dinámica de cambio de la organización, recomendándose al inicio una frecuencia anual o semestral. (De Miguel Guzmán, 2006; Vega González, 2009; Calderón Villacres, 2015)

A pesar de estar establecidos los indicadores cuantitativos para cada una de las perspectivas, no se excluye el uso de comentarios cualitativos que enriquezcan la información para el análisis de datos. Estos indicadores se modificarán en función de los resultados obtenidos en cada una de las evaluaciones que se realicen, excluyéndose o agregándose los que se consideren pertinentes.

**Fase III: Optimización de la estructura de talento humano**

Para la determinación de las competencias esenciales y las distintivas de la Agencia, la definición de las unidades operacionales y las competencias de procesos, se creó un grupo de expertos o comité de competencias el que, a partir de la misión declarada para la entidad y mediante la realización de tormentas de ideas, se determinaron las competencias que se resumen en el cuadro del **Anexo 17**.

Después de haber concluido el proceso de determinación de las competencias de la Agencia y elaborado el mapa de procesos, se emprendió el nuevo proceso de síntesis, mediante el cual se agrupan las actividades y procesos en función de un mayor grado de generalidad. Lo cual arrojó como resultado una relación coherente entre el mapa de procesos y la estructura organizativa (**Anexo 15**), la cual se tomará como base para las etapas y pasos siguientes.

- **Organización del trabajo**

**Establecer los cargos necesarios y (o) existentes.-** Teniendo en cuenta las funciones correspondientes a las agencias comerciales como el caso de Autolandia S.A., se determinó que los cargos necesarios para garantizar su funcionamiento son:

- Jefe de Agencia
- Vendedores
- Jefe de taller
- Coordinador de citas
- Asesor de servicio
- Asesor de calidad
- Técnico mecánico.

Para tomar esta decisión se analizaron las descripciones de cargos aprobadas por la Casa Central de la Agencia, incluyendo los cargos propuestos para el nuevo servicio de postventa (taller), la valoración de las posibilidades de fusionar estas en un mismo cargo o la necesidad de separar las mismas en cargos diferentes, de acuerdo con su naturaleza y volumen y los resultados que se analizaron en la fase de previsión.

**Realización y análisis de los estudios de organización del trabajo.-** Se desarrollaron observaciones continuas durante tres turnos de trabajo en cada una de las áreas objeto de estudio seleccionadas, utilizando varias técnicas como fotografías individuales y colectivas y cronometrajes. Se garantizó que estuvieran representadas las distintas condiciones de

trabajo y situaciones en cuanto a la intensidad del flujo de clientes, por lo que se pueden considerar como válidos los resultados del muestreo. El estudio de organización del taller se realizó en la agencia de Durán.

A partir de la aplicación de estas técnicas se pudo conocer: El método de trabajo de los vendedores y técnicos mecánicos en el área de ventas y postventa, respectivamente; el grado de cumplimiento de las funciones establecidas en los profesiogramas de cargos; los Perfiles de Competencias; el análisis general de la organización del trabajo en las áreas y el análisis de la estructura aprobada para dar cumplimiento al plan de ventas. Estos aspectos son valorados para las dos áreas objeto de estudio, lo cual se detalla a continuación.

#### **a) Estudio de la organización del trabajo en el área de ventas**

Para desarrollar el estudio de organización del trabajo en esta área de la agencia se comenzó por describir el flujo de servicio donde se detallan las tareas que realizan los vendedores para llevar a cabo la venta de los automóviles y otros servicios. El proceso general de la “gestión de ventas” comienza con la planificación del proceso, que es la resultante de la planificación de los productos y servicios a comercializar e ingresos a obtener, la planificación de los productos que se comercializan se realiza en el proceso de “gestión logística” y la planificación correspondiente a los ingresos en el proceso de “gestión financiera”. En la agencia, el proceso se inicia con la recepción de los modelos de vehículos para la venta directamente en las áreas de exposición y ventas y su preservación. Luego se realiza la identificación y registro de los vehículos y demás productos y servicios con un código según el “listado de precios”, el cual se coloca en el momento de la recepción de los mismos. Después del registro se pasa a la exhibición o presentación y distribución de los vehículos y otros productos en las zonas para la exhibición. Cuando todo está dispuesto en el piso de venta se procede finalmente a la **atención de los clientes**, para lo cual se tienen en cuenta varios aspectos tales como: (Calderón Villacres, 2015)

1. El vendedor permanece en su bureau en el área de ventas, saluda y recibe con gesto amable o sonrisa al cliente desde la entrada de este a la agencia.
2. El vendedor toma la iniciativa al contactar con el cliente e inicia la identificación de

las necesidades del mismo a partir de preguntas de forma amable y con delicadeza.

3. Una vez identificadas las necesidades, el vendedor explica detalladamente las características de los vehículos de interés y muestra físicamente los mismos.
4. En caso de que el cliente no muestre seguridad en su decisión de compra se le da seguimiento al cliente para una próxima cita.
5. Cuando se identifica que el vehículo solicitado no es para uso personal del cliente, el vendedor indaga sobre las características del destinatario y sugiere con criterio profesional al cliente las opciones de compra.
6. Una vez determinada la compra por parte del cliente, el vendedor sugiere otros productos accesorios que pudieran complementar su compra y señala los beneficios o ventajas que pudiera representar su adquisición.
7. Si el cliente no desea otro producto o servicios, el ejecutivo registra en la caja el código de los productos solicitados por el cliente e informa verbalmente al mismo el valor total de la compra.
8. Si se decide formalizar la compra se llena la solicitud de crédito.
9. Se procede a ingresar la solicitud de crédito al banco correspondiente.
10. Se solicita la documentación declarada por el cliente en la solicitud de crédito.
11. Esperar aprobación de crédito del banco.
12. Enviar correo a gerente de sucursal para aprobación del negocio con los respectivos respaldos.
13. Recopilación de firmas de cliente en documentos previo a la prefectura.
14. Solicitar el pago de la entrada del vehículo según aprobación del banco.
15. Elaboración de la prefectura del negocio.
16. Solicitar autorización de facturación de vehículo enviando documentos solicitados.
17. Elaborar la factura definitiva de la compra.
18. Enviar la factura impresa con leyenda requerida por el banco.
19. Firmar los contratos requeridos por el banco.
20. Legalización de contratos tramitados por el banco.
21. Solicitar al cliente pago de matrícula del vehículo.
22. Enviar los documentos para la matricula respectiva.
23. Elaboración de hoja de ruta y firmas del cliente dichos documentos.
24. Entrega de hoja de ruta completa para elaboración de pase libre y firma de gerente para la salida del vehículo.

25. El vendedor explica detalladamente los derechos y deberes que tiene el cliente, relacionada con las posibles reclamaciones que se pudieran presentar posteriores a la venta realizada.
26. Si el cliente solicita un vehículo de los que se comercializa en la agencia y no existe disponibilidad del mismo debe ser registrado y controlado como demanda insatisfecha, reflejándose de esta manera el comportamiento de la revisión de los requisitos del cliente y facilitando la toma de acciones de mejora.
27. Entrega formal del vehículo con la respectiva explicación.
28. Una vez concluida la venta el ejecutivo despide con gentileza al cliente y lo invita a visitar en próximas ocasiones el establecimiento. (Calderón Villacres, 2015)

Estas actividades y otras situaciones se observan en las fotografías individuales realizadas a los diferentes puestos durante tres turnos de trabajo, como se muestra en la **Tabla 6**. De este análisis se concluye que las principales causas de las interrupciones a la jornada laboral son, en este orden:

- Atención personas “No clientes” que visitan la Agencia por otros fines que no tienen que ver con la compra de los vehículos a la venta (TIDO).
- Realización de llamadas telefónicas personales (TIDO).
- Uso de aplicaciones en el celular privado (TIDO).
- Salidas de la unidad por asuntos personales (TIDO).
- Atención de personal de la empresa y de entidades estatales (TIOC).
- Uso de tiempo en *breaks* varias veces al día (TIDO).

Se obtuvo como promedio un 80,89% de aprovechamiento de la jornada laboral (AJL) durante los tres días de observaciones realizados, en cuyo resultado tienen mayor peso las interrupciones por problemas técnicos y (o) organizativos del proceso (TITO) y los tiempos de interrupciones por otras causas (TIOC). Además se midieron tiempos de interrupciones por indisciplinas laborales (TIDO). No se observaron tiempos de interrupciones por requerimientos técnicos del proceso (TIRTO).

$$AJL = (TT+TDNP+TIRTO)/JL*100\%$$

**Tabla N° 6**  
**Resumen de la fotografía individual del “Vendedor”**

<b>Turnos</b>	<b>JL</b> (Jornada Laboral)	<b>TT</b> (Tiempo Trabajando)	<b>TDNP</b>	<b>TIOC</b>	<b>TITO</b>	<b>TIDO</b>	<b>AJL (%)</b>
I	8:03:35	5:30:51	0:30:25	0:36:35	1:05:52	0:19:52	74,71%
II	8:08:40	6:10:32	0:32:10	0:18:23	0:52:50	0:14:45	82,41%
III	8:05:08	6:24:22	0:30:45	0:09:55	0:38:27	0:21:39	85,57%
<b>Prom.</b>	<b>8:05:48</b>	<b>6:01:55</b>	<b>0:31:07</b>	<b>0:21:38</b>	<b>0:52:23</b>	<b>0:18:45</b>	<b>80,89%</b>

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

Se decidió utilizar la técnica del cronometraje para la última operación con el objetivo de determinar la norma de tiempo promedio para dicha operación, la cual significa el tiempo operativo principal observado. Estos resultados se muestran en los **Anexo 18 y 19**, y se concluye que:

1. Partiendo de las observaciones realizadas en las tres jornadas de trabajo, solo el 35% de los clientes que son atendidos terminan facturando algún producto, el otro 65% requiere la atención de los vendedores pero se retira sin efectuar la compra.
2. El tiempo de atención promedio de los clientes que facturan es de 53 minutos, el tiempo promedio de los clientes que no lo hacen es de 21 minutos. El tiempo promedio total es de 37 minutos.
3. El tiempo de atención de los clientes depende esencialmente de los propios clientes y en menor grado de la rapidez o las habilidades comerciales con que los vendedores logren satisfacer sus necesidades. Los tiempos varían de 4,50 hasta 97 minutos, lo cual depende principalmente del nivel de decisión del cliente.
4. Según el tiempo promedio de los clientes que facturan (53 min), cada vendedor puede atender 8 clientes en la jornada laboral, asumiendo que se aprovecha la jornada laboral al 100%.
5. A partir de los datos estadísticos y la relación de clientes atendidos que facturan y no, diariamente podrían demandar la atención de los vendedores en la agencia de 32 a 46 clientes como promedio.
6. Teniendo en cuenta las conclusiones anteriores, se requieren **6 vendedores (5,75)** para atender a todos los clientes que diariamente como promedio demandan los servicios que ofrece la agencia (46). Uno de los vendedores tendría una subutilización de la jornada laboral del 25%.

7. Por lo que se podrían llegar a atender como promedio 48 clientes en cada jornada laboral, con un aprovechamiento de la jornada laboral del 100%.
8. El Jefe de Agencia, tiene entre sus funciones la prestación de servicios y la atención directa a los clientes, dedicando a estas actividades el 25% de su jornada y el resto a funciones propias de la administración de la agencia.

Partiendo del estudio del método de trabajo se conoció que las combinaciones de actividades que se realizan son las más eficaces posibles, la secuencia de pasos en cada ciclo es la correcta, los recorridos que realizan los vendedores son los requeridos para mostrar los vehículos en un diámetro de 30 metros.

#### **b) Estudio de la organización de trabajo en el área de Postventa**

El flujo de proceso en el área del servicio postventa se observa en tres puestos de trabajo fundamentales, según las características de la Agencia de Durán: la coordinadora de citas, el asesor de servicios y el técnico mecánico, que llevan a cabo las actividades siguientes:

##### **Coordinador de citas:**

1. Recibir la llamada del cliente.
2. Agendar la cita (información de cliente: nombre y apellidos, número de celular, modelo de vehículo, color, placa, hora de cita, motivo de la cita).
3. Agendar las citas para el día siguiente en la Agenda Autolandia.
4. Llamar a los clientes de las citas para confirmar su asistencia.
5. Abrir las órdenes de trabajo de dichas citas, cargar mano de obra.
6. Enviar por correo las citas con sus respectivas órdenes de trabajo para que en el área de repuestos se carguen los materiales a utilizarse en cada vehículo que ingresará al taller bajo cita.
7. Agendar la cita en el planificador (pizarra).
8. Al siguiente día recibir a los clientes (bienvenida).
9. Marcar en el planificador su hora de llegada.
10. Confirmar la asistencia en la Agenda Autolandia.
11. Ayudar en la entrega del vehículo (retirar el vehículo del área de lavado). (Calderón



Villacres, 2015)

**Asesor de servicio:**

1. Recibir el vehículo que ingresa bajo cita.
2. Poner protectores (volante, asiento y piso).
3. Realizar el checklist en presencia del cliente.
4. Ingresar al sistema AS550 para registrar al cliente.
5. Imprimir la proforma (habiendo cargado antes la mano de obra y los materiales a utilizarse en el área de repuestos).
6. Entregar la proforma al cliente.
7. Planificar la hora aproximada de entrega.
8. Entregar la orden de trabajo en el planificador de los técnicos.
9. Designar al técnico la orden de trabajo que le corresponde.
10. Receptar las recomendaciones de los técnicos en caso de necesitar la autorización del cliente para poder cambiar repuestos, de ser necesario.
11. Llamar al cliente para pedir la autorización.
12. Corroborar el cambio del repuesto o denegar, e informar al técnico.
13. Receptar las órdenes de trabajo cerradas.
14. Ingresar mano de obra en el sistema.
15. Imprimir pre factura.
16. Llamar al cliente a comunicarle el valor a pagar y la hora de entrega del vehículo.
17. Cuando llega el cliente a receptar el vehículo, indicarle los trabajos que se le realizaron en su equipo.
18. Entregar pre factura al cliente para que se dirija a pagar y pase libre.
19. Una vez que el cliente ha pagado, entregarle la llave de su vehículo. (Calderón Villacres, 2015)

**Técnico mecánico:**

1. Recibir la orden de trabajo asignada.
2. Realizar los trabajos solicitados por el cliente.
3. Anotar en la orden de trabajo las operaciones realizadas y el tiempo ocupado en la labor encomendada.

4. Solicitar al área de repuestos los materiales necesarios para completar su trabajo.
5. Informar al Asesor de servicio, en caso de que sea necesario, sobre la necesidad de cambiar alguna pieza en mal estado y que este solicite la autorización del cliente.
6. Entregar la orden de trabajo al Asesor de servicio.
7. Llevar al vehículo al área de lavado. (Calderón Villacres, 2015)

Se decidió utilizar también la técnica del cronometraje para la operación de atención al cliente en los puestos de coordinador de citas y asesor de servicios para determinar su norma de tiempo. Los resultados se muestran en el **Anexo 18 y 20**, y se concluye que:

1. El tiempo de atención promedio de los clientes es de 224 segundos en el puesto de Coordinador de citas y en el de Asesor de servicio 32 minutos, con un tiempo promedio total de 17,86minutos.
2. El tiempo de atención de los clientes depende en mayor medida de la rapidez con que los empleados satisfagan sus demandas, con una mínima intervención de los clientes. Los tiempos oscilaron entre 58 segundos y 68 minutos, lo cual dependía esencialmente del alcance y la complejidad de los trabajos y del propio nivel de decisión del cliente.
3. Según el tiempo promedio de los clientes en cada puesto (3,73 y 32 min), el coordinador puede atender 120 clientes y el asesor solo 14 en la jornada laboral, asumiendo que se aprovecha la jornada laboral al 100%.
4. A partir de los datos estadísticos, diariamente demandarían la atención en la agencia de 15 a 52 clientes como promedio al día.
5. Teniendo en cuenta las conclusiones anteriores, se requiere **1 coordinador de citas y 4 asesores de servicio** (3,71) y para atender todos los clientes que diariamente como promedio podrían demandar los servicios de postventa (52), con una subutilización de la jornada del 9%.
6. Por lo que se podrían llegar a atender aproximadamente 56 clientes en cada jornada, con un aprovechamiento de la jornada laboral del 100 %.
7. El Técnico de calidad tiene claramente definidas sus funciones para la gestión de la calidad de los servicios en la agencia, y haciendo un estudio a partir de las funciones establecidas, la frecuencia en que se realizan y la duración aproximada se concluyó que un trabajador puede cumplir con todas las funciones analizadas con un AJL del 84%.

8. El tiempo de estancia promedio de los vehículos en el taller por los técnicos mecánicos es de 72 minutos.
9. El tiempo que se requiere para resolver los problemas que presentan los vehículos depende de la complejidad del fallo y de las habilidades del técnico. Los tiempos oscilaron entre 20 y 132 minutos, lo cual dependía principalmente del alcance y la dificultad del servicio.
10. Según el tiempo promedio del servicio (72 min), el técnico puede darle servicio a 6 vehículos en la jornada laboral, asumiendo que se aprovecha la jornada laboral al 90%.
11. A partir de los datos estadísticos, diariamente demandarían la atención en la agencia de 15 a 52 clientes como promedio al día.
12. Teniendo en cuenta las conclusiones anteriores, se requieren 9 técnicos mecánicos (8,66) y para atender a los clientes que diariamente como promedio podrían demandar los servicios de postventa (52).

Igualmente se comprobó que las combinaciones de operaciones que se realizan son las más eficaces posibles, la secuencia de pasos en cada ciclo es corta y simple, los recorridos que realizan los trabajadores son las estrictamente necesarias según el proceso.

Estas operaciones y otras situaciones se observan en las fotografías colectivas realizadas en los diferentes puestos durante tres turnos de trabajo, como se muestra en la **Tabla 7**. De este análisis se concluye que las principales causas de las interrupciones a la jornada laboral son, en este orden:

- Atención de las llamadas telefónicas (TIOC).
- Realización de llamadas telefónicas personales (TIDO).
- Salidas de la unidad por asuntos personales (TIDO).
- Utilización de aplicaciones móviles (TIDO).
- Atención de personal de la propia agencia y la casa matriz (TIOC).

Se obtuvo como promedio un 81,74% de aprovechamiento de la jornada laboral (AJL) durante los tres días de observaciones realizados, en cuyo resultado tienen mayor peso las interrupciones por problemas técnicos y (o) organizativos del proceso (TITO).

**Tabla N° 7**  
**Resumen de la fotografía colectiva del área de postventa**

Turnos	JL	TT	TDNP	TIOC	TITO	TIDO	AJL
I	8:00:52	6:03:05	0:31:15	0:17:25	0:49:35	0:19:32	82,00%
II	8:05:32	5:53:05	0:30:09	0:26:43	0:52:45	0:22:50	78,93%
III	8:02:15	6:15:30	0:30:55	0:13:35	0:44:27	0:17:48	84,28%
<b>Prom.</b>	<b>8:02:53</b>	<b>6:03:53</b>	<b>0:30:46</b>	<b>0:19:14</b>	<b>0:48:56</b>	<b>0:20:03</b>	<b>81,74%</b>

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

Las principales conclusiones de esta etapa son: Primero, que existe un bajo aprovechamiento de la jornada laboral en ambas áreas (80,89 y 81,74%) y que las personas contratadas en el puesto de vendedor son insuficientes para atender a los clientes que demandan los servicios de la agencia (déficit de dos trabajadores). Segundo, que realmente se requieren para iniciar el nuevo servicio de postventa a 16 trabajadores: 1 jefe de taller, 1 coordinador de citas, 1 técnico de calidad, 4 asesores de servicios y 9 técnicos mecánicos.

**Diseño y análisis de nuevos cargos.-** En el período analizado surgió la necesidad de diseñar los cargos correspondientes al servicio de postventa, aunque dichos cargos ya estaban identificados en los manuales de funciones aprobados para la agencia central, donde se encuentran todos los cargos requeridos para cumplir con los procesos y actividades necesarias, las cuales quedaron establecidas en el mapa de procesos y la nueva estructura organizativa.

**Estudio cualitativo de los cargos y puestos de trabajo.-** Para llevar a cabo esta etapa se analizó la información de los perfiles de competencia, elaborados en el proceso de desarrollo de competencias laborales, de los cargos existentes (ver **Anexo 21**). Con toda esta información fue posible pasar a la próxima etapa para la determinación de la plantilla.

Completada la información de los perfiles de competencia de los cargos requeridos para cumplir con las funciones de las áreas se procedió a la realización de la segunda tarea, el análisis cualitativo de los puestos de trabajo. Mediante la revisión documental y la observación directa se concluye que:

- No estaban establecidos los Perfiles de Competencias para ningún cargo, se utilizaba para este fin el manual de funciones de la agencia central.
  - Las funciones previstas en este manual no se adecuan totalmente a las tareas y funciones que se realizan en los puestos de trabajos como es el caso del Asesor de servicios y Técnico de Calidad.
  - El número de tareas a realizar y la frecuencia de repetición de estas resultan difíciles de analizar y computar, aspecto que también fue verificado en el paso subsiguiente.
  - Las demoras en el servicio depende generalmente de los propios clientes, de su decisión de facturación para el área de ventas o de proceder a la reposición de piezas para el área de postventa.
- 
- **Determinación de la plantilla necesaria**

Como no se contaba con una base de cálculo fiable para la determinación de las necesidades de personal, se determinó primero la plantilla a corto y luego a mediano y largo plazo.

**Determinación de la plantilla a corto plazo.**-Con la aplicación de este paso se pudo determinar las necesidades cuantitativas para cada uno de los cargos establecidos en los pasos precedentes y los análisis de los estudios de organización del trabajo realizados. En el análisis de las funciones y la carga de trabajo se establecieron como cargos unitarios (una sola persona por cargo) a:

- Jefe de agencia.
- Jefe de taller.
- Técnico de calidad.

Para los restantes cargos se aplicó cada una de las tareas y subtareas que se contemplan en este paso.

Se concluye que en el área de ventas se requieren 6 Vendedores. Lo que implica que existe un déficit de 2 empleados. Por otra parte, se concluye que en el caso del área de postventa se requieren 4 Asesores de servicios, 1 Coordinador de citas y 9 Técnicos mecánicos. Lo que implica que existe un déficit de 18 trabajadores. Teniendo en cuenta el incremento previsto de la demanda y la necesidad de la puesta en marcha del servicio de postventa, se recomienda contratar personal para cubrir estas necesidades.

**Determinación de la plantilla a largo y medio plazo.-** A partir de los resultados de la fase de previsión y de los estudios de organización del trabajo para determinar las necesidades de personal por cargos, se calculó la plantilla a largo y medio plazo. Como se observa, a mediano y largo plazo no se deben producir cambios significativos en la estructura cualitativa de la plantilla. Mientras que si se debe producir un incremento de las necesidades de personal, en el área de venta solo se tendría que incrementar un vendedor al quinto año, y en el área de postventa un asesor de servicio y un mecánico al tercer año y dos mecánicos más al quinto año, todo debido al incremento previsto del número de clientes. Es necesario apuntar el incremento de 16 empleados en el segundo año por la incorporación del servicio de postventa. Sí se esperan cambios respecto a los ocupantes de los cargos, quienes variarán en función de los factores de evolución normales, tales como: licencias de maternidad, bajas por solicitudes personales y promociones; además de que no se prevé incluir otros cargos debido a que se continuarán realizando las mismas actividades y funciones.

- **Planeación estratégica de los restantes procesos de la GTH**

**Planificación de las actividades claves de la GTH.-** Conocido el estado de la gestión de talento humano y las variaciones que se deben efectuar en la plantilla de personal, tanto en el orden cualitativo como cuantitativo, se planificaron los procesos y actividades que se necesitarán para desarrollar el sistema, velando en cada caso, respetar el orden lógico de realización y no exceder las posibilidades reales que ofrece la disponibilidad financiera de la Agencia. En el **Anexo 22** se resumen los procesos fundamentales, que se deben desarrollar en los próximos cinco años para cada uno de los cargos en ambas áreas. De

igual modo, se trazaron las líneas de acción para asegurar el tránsito de una planificación a largo plazo a una planificación más proactiva, entre estas políticas se encuentran:

- La actividad de reclutamiento se iniciará un mes antes de las fechas previstas según los pronósticos de licencias, jubilaciones, etc.
- La actividad de selección se iniciará preferentemente 15 días antes de la fecha prevista para ser efectiva la baja.
- La actividad de integración se iniciará un día antes de ser efectiva la baja.
- La evaluación del desempeño se concluye en los últimos cinco días del mes.
- La remuneración se efectuará en los primeros cinco días del mes.
- Las acciones de formación, en materia de dirección, se realizarán los sábados.
- Las acciones de formación de calidad se efectúan de modo concentrado todos los días durante una semana o en días alternos durante quince días, en el horario de menor carga de trabajo.
- Las acciones de formación en ventas se realizará, en lo general, una hora diaria los días de descanso del personal.
- Los cursos de ventas se iniciarán concluidos los de calidad.
- Las acciones de formación en la especialidad se realizarán de modo rotativo, pasando por la escuela de capacitación (servicios y operarios) y los sábados para el personal técnico en coordinación con la UTE y la escuela de capacitación.

Por último, se calculó el presupuesto para la GTH para el primer año (2016), del cual se muestra un resumen en la **Tabla 8**.

**Tabla N° 8**  
**Presupuesto para la gestión de talento humano de Autolandia S.A.**

Concepto de gastos	Gastos	Concepto de gastos	Gastos
Salario	687.703,16	Uniforme	4.735,38
Vacaciones	48.065,98	Medios de protección	2.850,00
Estimulaciones	6.410,00	Capacitación	3.520,00
Seguridad social	95.156,87	Material de oficina	4.397,78
<b>Total</b>			<b>\$ 168.731,21</b>

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

#### **Fase IV: Implantación, evaluación y seguimiento**

Antes de la puesta en marcha de las actividades planificadas se realizaron una serie de ajustes al plan, aunque de forma general solo se limitaron a pequeños cambios en las fechas de inicio o terminación de las acciones de acuerdo con el cronograma inicialmente establecido, pequeñas variaciones de las previsiones realizadas y en los gastos planificados. Pero en ningún caso se produjo un impacto desfavorable en el mejoramiento de la GTH deseado.

**Evaluación del impacto de la PTH.-** De forma general, el comportamiento de los indicadores de cada perspectiva mostró una alineación con las metas estratégicas de la agencia, dirigidas en lo esencial, al incremento de los ingresos a partir del aumento del volumen de clientes, como se muestra en el **Anexo 23**, donde se ilustra el estado inicial del CMI con la aplicación de la metodología en octubre de 2014 y la notable mejora de los resultados después de la implantación en la medición de octubre de 2015.

En la **perspectiva de procesos** ya se contaba con un inventario de personal, pero aún no estaba automatizado totalmente, lo que hacía muy más lenta su utilización; se contaba con el 90% de los manuales de funciones, pero no se habían desarrollado los perfiles de competencias; aún faltaba por ganar en precisión en la planificación de las actividades y procesos de GTH. En el sistema de trabajo faltaba por mejorar en la actualización, divulgación y uso de la documentación, que estaba en proceso de revisión y aprobación como parte del sistema de gestión de la calidad en proceso de diseño. Hasta ese momento no habían realizado estudios de organización del trabajo, aunque se detectaban algunas deficiencias en los métodos de trabajos establecidos.

Los resultados de la perspectiva anterior influyeron en la **perspectiva de crecimiento**, donde el clima laboral, sobre todo la satisfacción con el trabajo, comenzaban a mostrar valores superiores y el ausentismo, aunque mostraba una ligera mejoría aún resultaba alto, no obstante, con los cambios iniciados se lograron avances en el aprovechamiento de la jornada laboral, además de disminuir la fluctuación laboral, en lo que incidió el incremento



de la demanda por lo que se decidió comenzar el proceso de reclutamiento y selección para el completamiento progresivo de la plantilla de trabajadores.

Las mejoras que mostraban los indicadores vinculados con los trabajadores influyeron negativamente en la **perspectiva de clientes**, sobre todo en la productividad, pues en el caso de la satisfacción de los clientes y el índice de recomendaciones permanecían en niveles similares por poseer una sensibilidad al cambio mucho más lenta. La mejora de estos indicadores es notable después de la implementación del procedimiento (**Anexo 23**).

En la **perspectiva económica** el aumento del número de empleados provocó un incremento del gasto de salario por peso de ingreso, aunque la correlación salario medio productividad permaneció casi invariable, los gastos de GTH por peso ingreso y los gastos de GTH respecto al total de gastos fueron favorecidos como consecuencia de un mejor proceso de planeación.

Esta fase culmina donde comienza la fase de diseño del proceso, garantizándose de esta forma la mejora continua de la GTH. Por último, debe aclararse que no existe un límite que permita detener la metodología descrita, ya que las metas evolucionan en la medida que los niveles preventivos vayan superándose.

#### **4.2 Validación de la hipótesis de investigación a partir de la consulta a los expertos y análisis de los beneficios obtenidos con la investigación**

Para comprobar si se ha cumplido la hipótesis se reunió al equipo de expertos seleccionado en la agencia y se discutieron los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento, verificando los supuestos formulados como condición para validar dicha hipótesis.

Primero, para realizar una valoración sobre un grupo de aspectos que demuestran la utilidad práctica del procedimiento aplicado para la planeación de TH, se utilizó el criterio de expertos. Los aspectos que se evaluaron fueron los indicadores identificados en la **Tabla 1** para evaluar la variable independiente.

Para ello se diseñó una encuesta dirigida a los 9 expertos seleccionados en este caso para corroborar los aspectos anteriores (ver **Anexo 1**). Conjuntamente fue enviado un documento que resumió los aspectos fundamentales acerca de los cuales se solicitaron criterios. Se concluye lo siguiente:

1. El 91% respondió estar muy de acuerdo y 9% de acuerdo con que los aspectos presentes en la elaboración del procedimiento garantizan la coherencia de estos y lo que se espera de ellos.
2. En cuanto a sí las fases y etapas que integran el procedimiento están interrelacionados el 82,5% afirmó que están de acuerdo, el 16,5 % muy de acuerdo.
3. Relacionado con el grado de adecuación de las premisas que condicionan la aplicación del procedimiento 77,5% consideran estar de acuerdo y el 22,5% muy de acuerdo.
4. El 88,5% consideran estar muy de acuerdo y el 11,5% de acuerdo con la capacidad de discernimiento de los indicadores propuestos.
5. El 100% de los expertos consideran la utilidad práctica del procedimiento diseñado para la toma de decisiones referentes a la GTH en la Agencia Autolandia S.A. de Santo Domingo.

Además, derivado de la aplicación del procedimiento se han obtenido como beneficios principales los siguientes:

- Realizar un diagnóstico de la GTH de la organización.
- Evaluar, mediante el sistema de indicadores, el comportamiento del desempeño y el impacto del proceso de PTH en el desarrollo del sistema de GTH.
- Prever los cambios que los factores internos y externos de la organización le impondrán a la GTH.
- Ejecutar la planeación integral del TH, de modo que se asegure el desarrollo de las competencias laborales que necesita la organización.
- Optimizar la estructura cuantitativa de TH para lograrlos niveles deseados de eficiencia y eficacia del servicio.
- Asegurar la ejecución, de modo armónico y coherente, de los procesos que conforman la GTH para garantizar el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

- Contribuir en la creación de un clima laboral favorable, donde impere la motivación hacia el trabajo, disposición y satisfacción con la formación y desarrollo de las competencias laborales.
- Estudiar, describir y perfeccionar todos los procesos de la agencia, así como implementar los perfiles de competencias de todos los cargos.
- Los estudios de la organización del trabajo en los procesos clave han permitido:
  - La elaboración y (o) modificación de normas de tiempo para las operaciones principales del proceso clave, lo que indicó un déficit de varios trabajadores en las áreas de venta y postventa.
  - Incremento de los niveles de satisfacción de los clientes y la productividad.
  - Estudio y cambio de la plantilla, en función de las necesidades de la organización.

Para evaluar el grado de perfeccionamiento del sistema de GTH con la introducción del procedimiento de planeación de TH con enfoque de competencias, se decidió aplicar otro cuestionario al mismo equipo de expertos (ver en **Anexo 2**) para evaluar la evolución de la GTH con la nueva metodología. Los resultados son los siguientes:

1. El 88% de los expertos expresa que es excelente el conocimiento y divulgación de las características básicas y el funcionamiento del modelo de GTH por todos miembros de línea y staff, y un 12% dice que es muy bueno.
2. El 89% califica de excelente la forma en que está estructurado el modelo de GTH, en cuanto a los subsistemas o procesos, interrelaciones, u otros elementos. Un 4% lo califica de satisfactorio, y un 7% expresa que es muy bueno.
3. El 100% de los Perfiles de Competencias de los cargos están elaborados por lo que este punto se califica de excelente.
4. Un 86% dice que es excelente la forma en que se tiene en cuenta el enfoque de competencias laborales en las actividades de GTH que se desarrollan en la empresa, sobre todo en la selección, evaluación del desempeño y la formación. Otro 14% lo califica de muy bueno.
5. El 92% de los expertos expresa que se comienzan a mantener de forma excelente registros o controles de los conocimientos, experiencia y formaciones de los trabajadores de la Agencia de Autolandia S.A. en Santo Domingo, el 8% restante dice

que es muy bueno.

6. El 93% califica de excelente el nivel de percepción de mejoras en los resultados del funcionamiento de la GTH en la empresa estudiada, y un 7% dice que es muy bueno.
7. El 94% califica de excelente el impacto que ha tenido el procedimiento de planeación de TH con enfoque de competencias laborales y señalan que ya se están comenzando a generar resultados positivos para la empresa.

Por último, se comprobó la mejora de los indicadores en cada una de las perspectivas del CMI (**Anexo 23**) sobre todo en lo referente a la productividad del trabajo.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Las conclusiones de esta investigación son las siguientes:

1. Se comprueba la existencia una amplia base teórico y empírica sobre la PTH; sin embargo, resulta insuficiente el tratamiento metodológico. Asimismo, no se encontraron precedentes que integren coherentemente la PTH con la planeación estratégica de la organización, la planeación cualitativa de talento humano con la planeación cuantitativa y estas con la planeación de los restantes procesos y actividades de GTH ni con los enfoques de competencias y de procesos, por lo cual, el problema formulado se considera de gran actualidad y pertinencia, tanto desde el punto de vista teórico-metodológico como práctico.
2. La metodología seleccionada, constituye una unidad de elementos armónicos para dar solución al problema formulado, que evidenció su factibilidad práctica como una herramienta estratégica, que posibilita al directivo coordinar eficazmente la toma de decisiones en diferentes niveles y fortalecer el conjunto de sus competencias, para alcanzar y mantener los niveles deseados de desempeño de su talento humano, con un enfoque de procesos.
3. La aplicación del procedimiento para la planeación cualitativa basada en competencias, demostró que estas constituyen el sustento para una acertada GTH, puesto que la adecuada determinación de las mismas constituye el soporte del desarrollo eficaz de los restantes procesos que conforman el sistema de GTH. Mientras, el desarrollo integral del procedimiento específico para la planeación cuantitativa de las necesidades de personal, garantiza la previsión de respuestas necesarias ante los cambios que el futuro impondrá a la Agencia, teniendo en cuenta las particularidades de la organización y sus objetivos estratégicos. Reforzado con la integración de la planeación cualitativa,

cuantitativa y de los restantes procesos.

4. La aplicación del procedimiento en la Agencia, posibilitó evidenciar su factibilidad y conveniente utilización, como un instrumento metodológico efectivo para mejorar la gestión y el proceso actual de toma de decisiones vinculadas con la GTH de Autolandia en Santo Domingo; su capacidad de predicción, así como su consistencia lógica, flexibilidad y pertinencia en esta investigación, todo lo cual, con la respectiva mejora de los indicadores evaluados con énfasis en la productividad del trabajo, permitió validar la hipótesis general de la investigación.

## 5.2 Recomendaciones

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales antes expuestas, se formularon las recomendaciones siguientes:

1. Continuar con la divulgación de los resultados y experiencias obtenidas durante la investigación, a través de actividades de capacitación sobre esta temática y otras acciones, todo lo cual facilitará la generalización de dichos resultados.
2. Establecer un seguimiento sobre el avance de los resultados, así como un monitoreo continuo del cuadro de mando integral para la GTH en la Agencia Autolandia S.A de Santo Domingo.
3. Sugerir a la agencia central de Autolandia S.A., la extensión de las experiencias de aplicación de la metodología para la gestión de planeación de talento humano en la agencia de Santo Domingo, para su posterior y posible generalización.
4. Profundizar en el perfeccionamiento del procedimiento y los indicadores propuestos, sobre todo en lo referido a los niveles de referencias y la frecuencia de su aplicación, así como valorar su posible automatización.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

1. Álvarez López, L. (2001). Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones. Tesis para optar por el título de Máster en Dirección. Universidad de Holguín.
2. Álvarez López, L. (1996). La medición de la motivación de los trabajadores. El querer hacer las cosas. Universidad de Holguín.
3. Boyett, J. (1999). Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Editorial Norma. Santa Fe de Bogotá, D.C Colombia. 380 pp.
4. Cacuango Catucuago, Doris M. (2015). La planeación integral del talento humano y su incidencia en la productividad del trabajo de una cadena de tiendas de calzado de Santo Domingo. Tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas. Universidad Tecnológica Equinoccial, Sede santo domingo. 100 pp.
5. Calderón Villacres, A. (2015). La planeación integral del Talento Humano y su incidencia en la productividad del trabajo de la Empresa Quito Motors. Trabajo de Grado en opción al Grado de Magister en Gestión del Talento Humano. Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito, Ecuador.
6. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, 4ta.edición, Editorial Academia/Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba. pp 47-113. ISBN 978-959-07-1340-8 OC.
7. De Miguel Guzmán, M. (2006). Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín, Cuba.
8. Gómez Mejías, L. R. (2000). Gestión de recursos humanos (6ta reimpresión). Prentice Hall. Madrid, España.
9. Grueso, M. P.(2009). Gestión de recursos humanos: Modelos, prácticas y enfoques (Primera edición ed.). (U. P. Bolivariana, Ed.) Medellín, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.
10. Harper y Lynch. (1992). Manuales de recursos humanos (1 al 12). Madrid: Ed. Gaceta de Negocios.



11. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*. 23, 695-706.
12. Marrero Fornaris, C. (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la Cadena Islazul de la región Oriental de Cuba. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana.
13. Morales Cartaya, A. (2009). Capital humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. Editora Política. La Habana.
14. Noda Hernández, M. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas.
15. Peiró Silla, J. (2005). Psicología de la Organización 2 – 2. Unidad didáctica IV. Universidad de Valencia, 1991. Licencia especial No 22 del 22 de junio de 2004, otorgada por el CENSA. Editorial Félix Varela. La Habana.
16. Robbins, S. (2006). Comportamiento organizacional. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
17. Sánchez Rodríguez, A. (2013). Capital Humano, relaciones laborales y gestión por competencias en el proceso de cambio empresarial en Cuba: de 1989 a 2011. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias económicas. Universidad de Valladolid. España.
18. Sastre Castillo y Aguilar Pastor (2003). Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico. Mc Graw-Hill. Madrid, España.
19. Seligman, M. (2008). Building human strength: psychology forgotten mission. *APA Monitor*. January 2nd. (1998).
20. Vega González, I. (2009). La gestión de planeación de capital humano en entidades del MINTUR. Aplicación en CARACOL Holguín. Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial, Mención Recursos Humanos. Universidad de Holguín. Cuba. 100 pp.

### **Revistas**

21. Brewster, C. (1999). Strategic Human Resource Management: the value of different paradigms. *Management International Review*. p 45.

22. De Voretz, D. (2000).An overview of twenty first century Chinese Brain Circulation. *Journal of Integration and Migration*. Vol. 81. No 2. pp. 171.
23. Forgacs, L. (2009).Recruitment and Retention across continents. *Training and Development*. Vol. 63. Pp. 40-49.
24. Goldman, K. (2004).The Possibility of healthy organizations: towards a new framework for organizationaltheory and practice. *Journal of Applied Sociology/Sociological Practice*, Vol. 21 No. 2/ Vol. 6, No. 2.
25. Huselid, M.A. (1997). The impact of human resource management practices of turnover. Productivity and corporate financial performance. *Academy of management journal*, Vol.38 (3).
26. López Rodríguez, V. (1994). Las dimensiones esenciales de la motivación. *Revista UPIICSA Tecnología, ciencia y cultura*. Año II, Vol. I, número 3, Nueva época enero – abril.
27. Lengnick-Hall, C. (2010).Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. Vol. 21. No 3, pp. 243-255.
28. Martínez Vivar, R y colectivo (2013). Planificación de recursos humanos de un territorio turístico. Caso de estudio de un territorio del destino turístico holguinero. *Revista. Estudios y perspectivas del turismo*. Volumen 22., Nro. 3.
29. Rojas, M. (2009).Economía de la Felicidad. Hallazgos relevantes respecto al ingreso y el bienestar. *El trimestre económico*. Vol. 26. No. 3pg 537.
30. Salanova, M. Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de trabajo y Seguridad social*.
31. Yew-Kwang N. (2008).Environmentally Responsible Happy Nation Index: Towards an Internationally Acceptable National Success. *Indicator. Social Indicator Research*. Vol. 85.

### **Páginas Web**

32. Cantera López, J. NTP 212: Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos. Gabinete Técnico Provincial Cantabria. Disponible en: [http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp\\_213.htm](http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_213.htm). [Consulta: febrero, 2012].
33. Cantera López, J. NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación. Gabinete Técnico Provincial Cantabria. Disponible en: [http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp\\_213.htm](http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_213.htm) [Consulta: febrero, 2012].

**Anexo N° 1**  
**Encuesta aplicada a los expertos para valorar la utilidad práctica del procedimiento para la planeación de TH con enfoque de competencias en Agencia de Autolandia S.A. Santo Domingo**

Cuestionario para conocer el criterio de los expertos.

Usted ha sido seleccionado para valorar la utilidad práctica de la propuesta del estudio realizado para la planeación integral de talento humano por competencias en las agencias de Autolandia S.A. Santo Domingo. En tal sentido, se solicita su opinión acerca de los elementos que son referidos a continuación.

**D: Total desacuerdo; NA: No estoy de acuerdo; N: Medianamente de acuerdo; A: De acuerdo; MA: Muy de acuerdo**

Aspectos analizados	Respuestas				
	D	NA	N	A	MA
Los aspectos presentes en la elaboración del procedimiento garantizan la coherencia de estos y lo que se espera de ellos.					
Las etapas que integran el procedimiento están interrelacionadas					
El grado de adecuación de las premisas que condicionan la implantación del procedimiento					
La capacidad de discernimiento de los indicadores propuestos					
Utilidad práctica del procedimiento propuesto para la toma de decisiones referentes a la gestión del talento humano en las agencias de Autolandia S.A.					

Sugiera cualquier opinión que contribuya al objetivo de esta investigación:

\_\_\_\_\_

Institución en la que labora: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Años de

Experiencia \_\_\_\_\_ Graduado de: \_\_\_\_\_

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autor:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

**Anexo N° 2**  
**Cuestionario para evaluar el desempeño de la gestión de talento humano**

Nos encontramos diagnosticando el proceso de planeación del talento humano que se desarrolla en su organización para proceder a proyectar acciones de mejora más eficaces. Necesitamos su colaboración, para lo cual le pedimos que marque con una X en la casilla que considere que mejor concuerda con la veracidad de las siguientes afirmaciones. Muchas gracias.

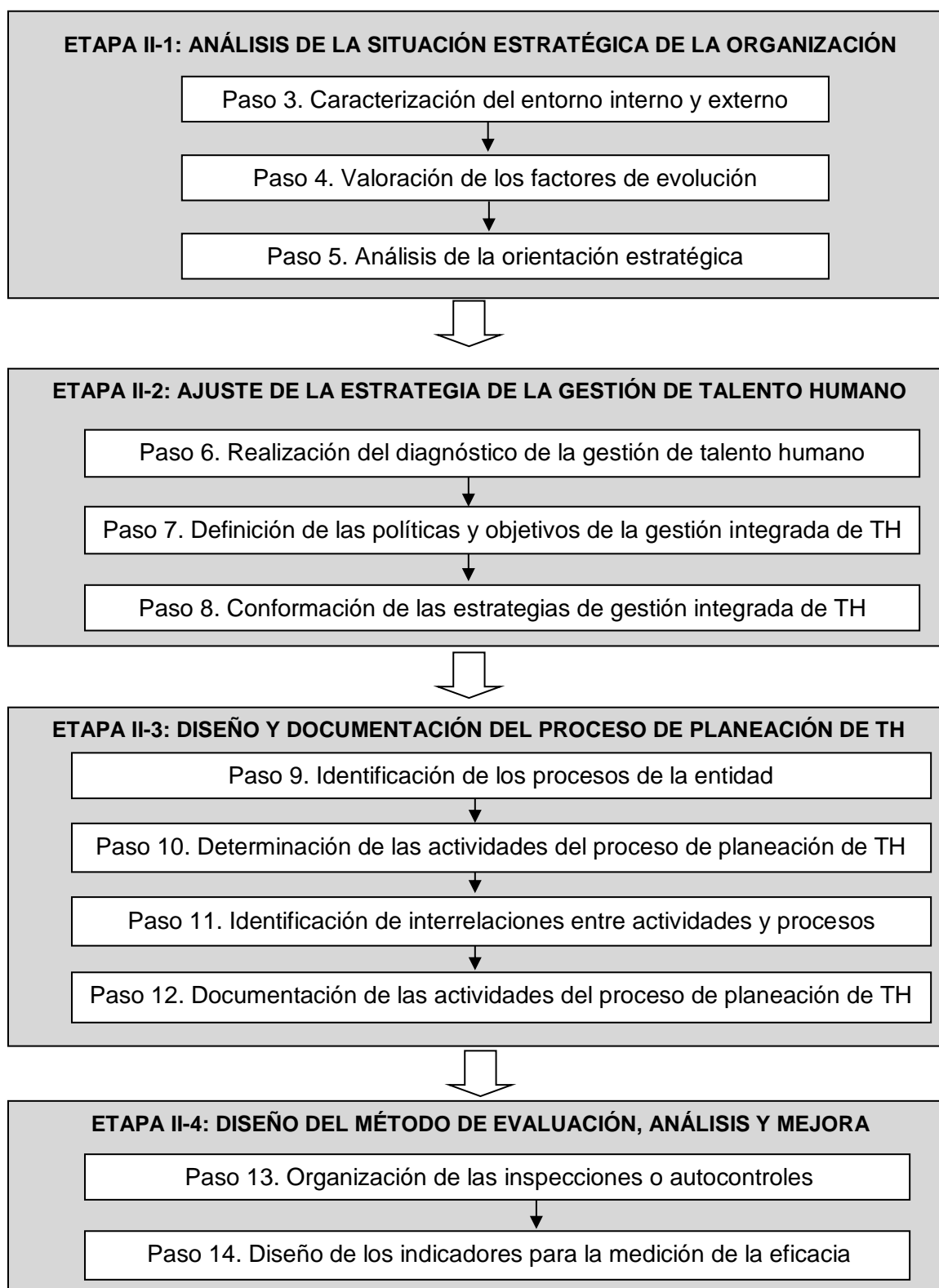
PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Mediana-mente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Existe un modelo estructurado para llevar a cabo la gestión de talento humano (GTH) en su organización.					
2. El modelo de GTH implantado está estructurado de forma correcta, en cuanto a los subsistemas o procesos, interrelaciones, y otros elementos.					
3. Se tiene en cuenta el enfoque de competencias laborales en las actividades de GTH que se desarrollan en la organización.					
4. Existe una integración eficaz entre las actividades de GTH que se llevan a cabo en la organización, como la planeación, organización del trabajo, reclutamiento, selección y la formación.					
5. Están claramente definidas las funciones y responsabilidades relativas a la GTH.					
6. Están establecidos los manuales de funciones de los cargos de la organización.					
7. El área de Talento Humano brinda servicios de asesoría relativa al proceso de planeación y organización de talento humano.					
8. Están elaborados los perfiles de competencias o profesiogramas de los cargos.					
9. La organización garantiza que el nivel de competencia de cada individuo sea el adecuado para las necesidades actuales y futuras.					
10. Se tienen en cuenta en el proceso de planeación los requisitos de competencias laborales de los cargos.					

PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Mediana-mente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11. Se tienen en cuenta las necesidades de competencias laborales generados en la planeación para la elaboración de los planes de reclutamiento y selección.					
12. La organización garantiza la formación y el adiestramiento para satisfacer las necesidades de competencia del personal.					
13. La remuneración y los incentivos recibidos están acorde con los resultados de la evaluación del desempeño.					
14. Los trabajadores están conscientes de la relevancia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la organización.					
15. La organización mantiene registros o controles de los conocimientos, experiencia y la evolución de las evaluaciones de los trabajadores.					
16. La organización utiliza métodos adecuados para la planeación y organización de talento humano, teniendo en cuenta los diferentes puntos de vistas o perspectivas de jefes, subordinados, colaboradores, clientes, etc.					
17. La organización controla el ambiente de trabajo para promover la motivación, la satisfacción, el desarrollo y el desempeño de su personal.					
18. Se perciben mejoras graduales en los resultados el funcionamiento de la GTH en la Agencia de Santo Domingo.					
19. Un nuevo modelo de planeación integral de TH con enfoque de competencias laborales servirá para que la Agencias de Autolandia S.A. mejoren sus resultados.					

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autor:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

**Anexo N° 3**  
**Procedimiento específico para la fase de Diseño del Proceso de Planeación de Talento Humano**



**Fuente:** Investigación de Campo

**Autor:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

## Anexo N° 4

### Cuestionario de Clima Laboral

En este cuestionario se presentan preguntas acerca de cosas que ocurren en cualquier centro de trabajo. Es un cuestionario para conocer cómo ve y se siente con relación a su trabajo y su organización. Para cada pregunta hay varias respuestas posibles. No hay respuestas correctas e incorrectas. La mejor es aquella que realmente refleja lo que usted ve o siente, de eso depende la confiabilidad de los resultados. Marque con una cruz la opción que mejor se ajusta a lo que Ud. piense o sienta. Este cuestionario es anónimo. No es necesario que ponga su nombre, esta información es confidencial.

1. Si yo empezara a trabajar por primera vez en la vida:
  - a)  Escogería el trabajo que hago ahora.
  - b)  Escogería un trabajo parecido.
  - c)  Escogería otro empleo.
  
2. Cuando comencé a trabajar en mi puesto de trabajo actual:
  - a)  Aprendí el trabajo sobre la marcha.
  - b)  Pasé un curso previo, o tengo formación profesional.
  - c)  Otros. Especifique.
  - d)  Tenía alguna experiencia anterior.
  
3. Considero que el tipo de tarea que realizo:
  - a)  Es una de las más importantes del centro.
  - b)  Es tan importante como las otras.
  - c)  Es menos importante que otras.
  
4. Me considero bien informado de la mayoría de las cosas que ocurren en mi centro de trabajo:
  - a) Si
  - b) No
  - c) A veces
  
5. En general estoy de acuerdo en la mayoría de las tareas que mi grupo de trabajo se ha propuesto realizar:
  - a) Si
  - b) No
  - c) A veces
  
6. Asisto a las reuniones de mi centro de trabajo:
  - a) Siempre
  - b) Algunas veces
  - c) Rara vez
  - d) Nunca
  
7. Creo que mi jefe:
  - a)  Tiene suficiente capacidad y experiencia para el cargo.
  - b)  Tiene capacidad pero le falta experiencia.
  - c)  Tiene experiencia pero le falta capacidad.
  - d)  No tiene experiencia ni capacidad para el cargo.
  - e)  Está adquiriendo la experiencia y capacidad.
  
8. En mi centro de trabajo tengo posibilidades de mostrar mis conocimientos y habilidades.
  - a) Siempre
  - b) Algunas veces
  - c) En poca medida
  
9. En mi centro de trabajo existen posibilidades de superación y desarrollo profesional:
  - a)  Ciertamente
  - b)  Medianamente cierto
  - c)  En poca medida
  
10. Cuando tengo una sugerencia o crítica que hacer sobre el trabajo de grupo:
  - a)  Hablo personalmente con mi jefe.
  - b)  Hablo personalmente con un miembro de la dirección.
  - c)  Hago una carta y la entrego a mi jefe.
  - d)  Hago una carta y la entrego a la dirección.
  - e)  Planteo esto en una reunión.

- f) \_\_\_\_ Lo planteo en el sindicato.  
g) \_\_\_\_ No sé, como hacerlo.  
h) \_\_\_\_ No hablo nada.
11. Si yo pudiera escoger a mi jefe:  
a) \_\_\_\_ Escogería al que tengo ahora.  
b) \_\_\_\_ Escogería otro completamente distinto.  
c) \_\_\_\_ Escogería alguien parecido pero no exactamente igual.
12. Me gustaría en el futuro:  
a) \_\_\_\_ Seguir trabajando en mi centro de trabajo actual.  
b) \_\_\_\_ Cambiar para otro centro de la misma rama.  
c) \_\_\_\_ Cambiar para uno completamente distinto.  
d) \_\_\_\_ Seguir en mi centro pero en otra actividad.
13. Mi jefe crea un sentido de la responsabilidad por el cumplimiento del trabajo en sus subordinados:  
a) Cierto \_\_\_\_    b) En alguna medida \_\_\_\_    c) En poca medida \_\_\_\_
14. En mi centro de trabajo las condiciones higiénicas necesarias (baños, agua, etc.) son:  
a) Buenas \_\_\_\_    b) Regulares \_\_\_\_    c) Malas \_\_\_\_
15. Las reuniones y asambleas que se efectúan en mi centro sirven para mejorar el trabajo y aumentar la eficiencia:  
a) Si \_\_\_\_    b) No \_\_\_\_    c) Algunas veces \_\_\_\_
16. En mi centro de trabajo tengo oportunidad de superarme y ocupar puestos de mayor nivel:  
a) Si \_\_\_\_    b) No \_\_\_\_    c) Algunas veces \_\_\_\_
17. Las condiciones que tiene mi puesto de trabajo en cuanto a equipos, espacio, muebles, herramientas, útiles de trabajo, orden, cuidado y ambiente físico y estético, etc., son:  
a) Adecuadas \_\_\_\_    b) Inadecuadas \_\_\_\_    c) Regulares \_\_\_\_
18. Tengo conocimientos necesarios para realizar correctamente mi trabajo actual:  
a) Si \_\_\_\_    b) No \_\_\_\_    c) Lo estoy adquiriendo \_\_\_\_
19. En general, los salarios de mi centro de trabajo son:  
a) \_\_\_\_ Parecidos a los de otros centros.  
b) \_\_\_\_ Más altos que en otros centros.  
c) \_\_\_\_ Más bajos que en otros centros.
20. La mayoría de los compañeros nos llevamos bien con nuestro jefe:  
a) Si \_\_\_\_    b) No \_\_\_\_    c) A veces \_\_\_\_
21. En mi opinión los problemas de mi centro se resuelven:  
a) \_\_\_\_ Pronto y bien.  
b) \_\_\_\_ Demoran en resolverse.  
c) \_\_\_\_ No se resuelven.  
d) \_\_\_\_ No se preocupan por resolverlos.  
e) \_\_\_\_ Se preocupan por resolverlos, pero no está en sus manos.
22. Cuando un trabajador se destaca por su buena labor:  
a) \_\_\_\_ Siempre se le estimula de alguna manera.  
b) \_\_\_\_ A veces de le estimula de alguna manera.  
c) \_\_\_\_ Lo presentan en una reunión o asamblea.  
d) \_\_\_\_ No se hace nada.



23. Repito las mismas actividades durante toda la jornada:  
a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_ c) A veces \_\_\_\_ d) No ocurre \_\_\_\_
24. A muchos trabajadores se les cambia de puesto antes de que hayan aprendido a desempeñarlo correctamente:  
a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_ c) A veces \_\_\_\_
25. En mi centro de trabajo la estimulación al buen desempeño laboral es:  
a) \_\_\_\_ Material.  
b) \_\_\_\_ Moral.  
c) \_\_\_\_ Material y moral.  
d) \_\_\_\_ No se estimula.  
Si contesta c) ó d) especifique.
26. El trabajo que realizo lo considero:  
a) \_\_\_\_ Destacado.  
b) \_\_\_\_ Bueno.  
c) \_\_\_\_ Regular.  
d) \_\_\_\_ Deficiente.
27. Cuando en mi grupo de trabajo hay problemas, se le plantea:  
a) \_\_\_\_ Al jefe inmediato.  
b) \_\_\_\_ Al grupo.  
c) \_\_\_\_ Al sindicato.  
d) \_\_\_\_ A algún miembro de la dirección.  
e) \_\_\_\_ A nadie.
28. Mi centro de trabajo:  
a) \_\_\_\_ Es importante y le está resolviendo un problema al país.  
b) \_\_\_\_ No es importante y le está resolviendo un problema al país.  
c) \_\_\_\_ Es importante, pero no le resuelve un problema al país.  
d) \_\_\_\_ No es importante y no le resuelve nada al país.
29. En mi centro laboral participamos en la organización de nuestro trabajo, ya que se nos pide opinión y se nos escucha:  
a) Siempre \_\_\_\_ b) Algunas veces \_\_\_\_ c) Rara vez \_\_\_\_ d) Nunca \_\_\_\_
30. Me siento capacitado para ocupar cargos de mayor nivel:  
a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_ c) No totalmente \_\_\_\_ d) No sé \_\_\_\_
31. La calidad del trabajo de mi grupo:  
a) \_\_\_\_ Siempre se controla y mejora.  
b) \_\_\_\_ Se chequea pero no se mejora.  
c) \_\_\_\_ No se puede mejorar porque no hay recursos.  
d) \_\_\_\_ No se controla.  
e) \_\_\_\_ No sé si se controla.
32. El contenido de mi puesto de trabajo me produce gran satisfacción.  
a) Siempre \_\_\_\_ b) Algunas veces \_\_\_\_ c) En poca medida \_\_\_\_
33. Los dirigentes de mi centro de trabajo resuelven generalmente con justicia e imparcialidad las reclamaciones que se les someten:  
a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_ c) Algunas veces \_\_\_\_
34. Cuando asisto a una reunión en mi centro de trabajo:  
a) \_\_\_\_ Participo en la toma de acuerdos.  
b) \_\_\_\_ No participo porque después no se cumplen los acuerdos tomados.

- c)  Sólo participo si me preguntan.  
d)  No participo.
35. Las políticas de mi centro de trabajo se dan a conocer:  
a)  Siempre a través de un pizarrón, mural, circular, asamblea, etc.  
b)  En algunas asambleas.  
c)  Personalmente por la directiva del centro.  
d)  A través de mi jefe.  
e)  No las recibimos nunca.
36. Mi trabajo me lo controlan:  
a) Siempre  b) Algunas veces  c) Rara vez  d) Nunca
37. Los directivos y los jefes tienen buena comunicación con los trabajadores:  
a) Cierto  b) No es cierto  c) No sé  d) Algunos de ellos
38. Cuando hay dificultades de cualquier tipo en el trabajo:  
a)  Siempre se nos informan.  
b)  Algunas veces se nos informan.  
c)  Casi nunca se nos informan.
39. En mi centro de trabajo, los trabajadores que son eficientes, corren el riesgo de que los cambien para otros puestos donde hay problemas:  
a) Si  b) No  c) No sé  d) A veces
40. He estado de acuerdo con las decisiones y opiniones de la dirección, en relación con la solución de los problemas que se presentan:  
a) Si  b) Algunas veces  c) Nunca
41. En relación con otros centros de trabajo, en el mío toman el suficiente interés por sus trabajadores:  
a) Si  b) No  c) A veces
42. En mi puesto de trabajo:  
a)  No me piden opiniones de cómo hacer el trabajo de la organización.  
b)  Siempre me piden opiniones de cómo hacer el trabajo de la organización.  
c)  No hace falta pedirme opiniones porque ya todo está establecido de antemano.  
d)  A veces me piden opinión de cómo hacer el trabajo de la organización.
43. Por el tipo de trabajo que realizo:  
a)  Tengo y uso los equipos de seguridad.  
b)  Los tengo pero no los uso.  
c)  No los tengo.  
d)  No sé si tengo que usarlos.  
e)  No son necesarios.
44. Las relaciones entre todos los compañeros de mi grupo de trabajo son:  
a) Buenas  b) Regulares  c) Malas  d) No sé
45. La iluminación en mi centro de trabajo es:  
a) Adecuada  b) Regular  c) Inadecuada
46. Mis relaciones con los demás compañeros son:  
a) Buenas  b) Regulares  c) Malas

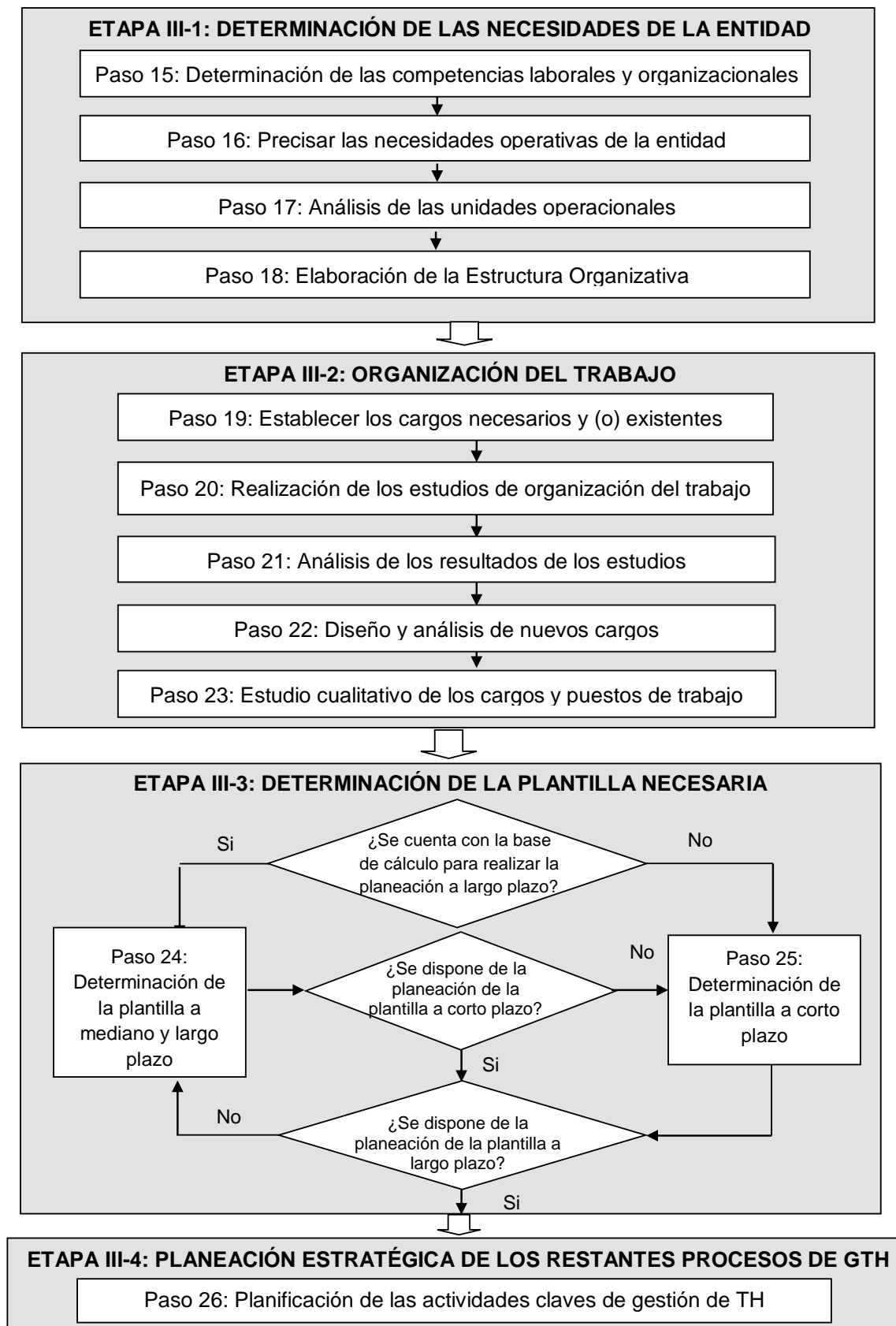
47. Siento que tengo oportunidad de plantear una sugerencia o un problema de trabajo o personal a mi jefe:  
a) Siempre \_\_\_\_\_ b) Algunas veces \_\_\_\_\_ c) Rara vez \_\_\_\_\_ d) Nunca \_\_\_\_\_
48. Al evaluar el trabajo de sus subordinados mi jefe:  
a) \_\_\_\_\_ Elogia pero no crítica.  
b) \_\_\_\_\_ Critica pero no elogia.  
c) \_\_\_\_\_ Elogia y crítica según el caso.  
d) \_\_\_\_\_ Ni elogia ni critica, es indiferente.
49. En mi grupo se informa de la calidad del trabajo que realizamos:  
a) \_\_\_\_\_ Sistemáticamente b) \_\_\_\_\_ Rara vez c) \_\_\_\_\_ Nunca
50. La temperatura de mi puesto de trabajo es:  
a) Agradable \_\_\_\_\_ b) Desagradable \_\_\_\_\_ c) Regular \_\_\_\_\_
51. En mí puesto de trabajo:  
a) \_\_\_\_\_ Me llevo bien con todos los compañeros.  
b) \_\_\_\_\_ Me llevo bien solo con algunos compañeros.  
c) \_\_\_\_\_ He tenido problemas con algunos compañeros.  
d) \_\_\_\_\_ No me llevo bien con nadie.
52. Cuando tengo una sugerencia o crítica que hacer a la forma en que mi grupo de trabajo realiza las tareas me dirijo:  
a) \_\_\_\_\_ A mi jefe inmediato.  
b) \_\_\_\_\_ A la dirección.  
c) \_\_\_\_\_ No tengo a quien dirigirme.  
d) \_\_\_\_\_ Pido una reunión con el grupo de trabajo.  
e) \_\_\_\_\_ No hago nada.
53. Los resultados en el cumplimiento del programa de trabajo:  
a) \_\_\_\_\_ Se colocan en el pizarrón o mural.  
b) \_\_\_\_\_ Se informan en asambleas, consejo de dirección, reuniones, etc.  
c) \_\_\_\_\_ No se informan.  
d) \_\_\_\_\_ Se informan algunas veces.
54. Para ocupar mí trabajo actual:  
a) \_\_\_\_\_ Se tuvo en cuenta mi experiencia anterior.  
b) \_\_\_\_\_ Fui seleccionado al concluir un curso de capacitación.  
c) \_\_\_\_\_ Fui trasladado de mi puesto de trabajo anterior.  
d) \_\_\_\_\_ No sé.
55. El ruido en mí puesto de trabajo:  
a) Me molesta \_\_\_\_\_ b) No me molesta \_\_\_\_\_ c) A veces \_\_\_\_\_ d) No existe \_\_\_\_\_
56. Mi jefe es:  
a) \_\_\_\_\_ Muy preocupado por el factor humano en la organización.  
b) \_\_\_\_\_ Preocupado solo por los resultados del trabajo.  
c) \_\_\_\_\_ Muy preocupado por el factor humano y por el resultado de la organización.
57. Mi jefe:  
a) \_\_\_\_\_ Estimula el desarrollo profesional de sus subordinados.  
b) \_\_\_\_\_ Sólo se preocupa por el resultado del trabajo y no estimula el desarrollo profesional de sus subordinados.  
c) \_\_\_\_\_ Se preocupa por el resultado del trabajo y el desarrollo profesional de sus subordinados.

58. La calidad de los servicios de alimentación (almuerzo y meriendas) en mi centro de trabajo la considero como:  
a) Buena \_\_\_\_ b) Regular \_\_\_\_ c) Mala \_\_\_\_ d) No sé \_\_\_\_
59. En mi centro de trabajo me ofrecen servicios de salud (médicos y paramédicos) en el momento oportuno y con la calidad requerida:  
a) Siempre \_\_\_\_ b) Algunas veces \_\_\_\_ c) Rara vez \_\_\_\_ d) Nunca \_\_\_\_
60. En la organización los problemas se discuten de manera constructiva:  
a) Siempre \_\_\_\_ b) Algunas veces \_\_\_\_ c) Rara vez \_\_\_\_ d) Nunca \_\_\_\_
61. Las iniciativas reciben respaldo de los niveles superiores:  
a) Siempre \_\_\_\_ b) Algunas veces \_\_\_\_ c) Rara vez \_\_\_\_ d) Nunca \_\_\_\_
62. En la organización el poder y la información está concentrado en unos pocos departamentos:  
a) Si \_\_\_\_ b) No \_\_\_\_ c) No sé \_\_\_\_ d) A veces \_\_\_\_
63. En la organización se presentan problemas debido a la circulación de información inexacta:  
a) Frecuentemente \_\_\_\_ b) En ocasiones \_\_\_\_ c) Raras veces \_\_\_\_ d) Nunca \_\_\_\_
64. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas:  
a) Siempre \_\_\_\_ b) Algunas veces \_\_\_\_ c) Rara vez \_\_\_\_ d) Nunca \_\_\_\_
65. El espíritu de equipo de esta organización es:  
a) Excelente \_\_\_\_ b) Bueno \_\_\_\_ c) Pobre \_\_\_\_
66. Los diferentes niveles jerárquicos de la institución colaboran entre si:  
a) Siempre \_\_\_\_ b) Casi siempre \_\_\_\_ c) Nunca \_\_\_\_ d) Rara vez \_\_\_\_
67. Siento satisfacción con los servicios de transporte que ofrece mi centro de trabajo:  
a) Siempre \_\_\_\_ b) Casi siempre \_\_\_\_ c) Nunca \_\_\_\_ d) Rara vez \_\_\_\_
68. En mi grupo de trabajo:  
a) \_\_\_\_ Algunos compañeros no se llevan bien con los demás.  
b) \_\_\_\_ Todos nos llevamos bien.  
c) \_\_\_\_ No sé cómo son las relaciones.
69. Los directivos y jefes de mi centro se caracterizan por un control adecuado de las actividades asignadas a cada cual:  
a) \_\_\_\_ Cierto b) \_\_\_\_ Algunos casos c) \_\_\_\_ En poca medida
70. En mi centro de trabajo se reconoce la buena labor del trabajador:  
a) Siempre \_\_\_\_ b) Casi siempre \_\_\_\_ c) A veces \_\_\_\_

**Fuente:** Sánchez Rodríguez (2013).

**Elaborado por:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

**Anexo N° 5**  
**Procedimiento de la fase de optimización de la estructura de TH**



**Fuente:** Modificado de De Miguel Guzmán (2006).

## Anexo N° 6

Tabla N° 9

## Tabla para la realización de los diseños de cargos 1

FACTOR	VALOR RELATIVO		
	Técnicos	Manuales y mecánico manuales	Mecanizados, automatizados y por aparatos
Ejecución	50 %	76 %	70 %
Cálculo	-	8 %	10 %
Preparación teórico-práctica	20 %	-	-
Responsabilidad	30 %	16 %	20 %
Total	100 %	100 %	100 %

Fuente: Investigación de Campo

Autor: Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

Tabla N° 10

## Tabla para la realización de los diseños de cargos 2

Grupo	Tipo de Trabajo	Supervisión o asesoramiento recibido	Instrucciones para ejecutar el trabajo	Procedimiento	Objetivo
1	Rutinario, simple y reiterado	Supervisión permanente	Completamente detalladas y específicas	No requiere la elección de alternativa	Problemas y situaciones normadas previamente
2	Rutinario	Supervisión permanente	Detalladas y generalmente específicas	Debe seleccionarlo entre los establecidos	Problemas y situaciones normadas previamente
3	Semi-rutinario	Supervisión frecuente	Orientaciones bastante detalladas	Debe seleccionarlo entre los establecidos	Problemas y situaciones normadas con anterioridad
4	Semi-rutinario	Supervisión ocasional	Orientaciones poco detalladas	Debe conjugar métodos y normas existentes	Problemas y situaciones normadas con anterioridad
5	Diversificado	Asesoramiento frecuente	Guías u orientaciones poco detalladas	Necesita seleccionar el adecuado	Problemas y situaciones no normadas con anterioridad
6	Diversificado	Asesoramiento ocasional	Guías u orientaciones poco detalladas	Necesita seleccionar el adecuado	Problemas y situaciones no normadas con anterioridad
7	Heterogéneo	Asesoramiento ocasional	Guías u orientaciones muy poco detalladas	Necesita elaborar el adecuado	Problemas y situaciones no desarrolladas con anterioridad
8	Complejo	Cierta independencia	Sin guías u orientaciones muy poco detalladas	Necesita elaborar el adecuado	Problemas y situaciones no desarrolladas con anterioridad
9	Complejo, muy diversificado	Independencia	Bajo una política general a seguir	Necesita elaborar el adecuado	Problemas y situaciones no desarrolladas con anterioridad

Fuente: Investigación de Campo

Autor: Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

**Tabla N° 11**  
**Tabla para la realización de los diseños de cargos 3**

Grado	Decisión	Influencia de la decisión según el nivel e importancia		
		Poca	Mediana	Determinante
A	No toma decisiones o toma decisiones menores	-	-	-
B	Toma decisiones	Taller (Área)	-	-
C	Toma decisiones	Empresa	Taller (Área)	-
D	Toma decisiones	Sub-rama	Empresa	Taller (Área)
E	Toma decisiones	Rama	Sub-rama	Empresa
F	Toma decisiones	Organismo	Rama	Sub-rama
G	Toma decisiones	Economía nacional	Organismo	Rama
H	Toma decisiones	-	Economía nacional	Organismo
I	Toma decisiones	-	-	Economía nacional

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autor:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

**Tabla N° 12**  
**Tabla para la realización de los diseños de cargos 4**

Grados	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	112	122	-	-	-	-	-	-	-
2	-	137	152	164	-	-	-	-	-
3	-	153	169	181	200	212	-	-	-
4	-	172	184	203	217	236	-	-	-
5	-	189	204	219	237	252	260	-	-
6	-	-	221	238	254	261	267	-	-
7	-	-	-	256	262	269	278	287	-
8	-	-	-	-	270	280	289	299	309
9	-	-	-	-	-	-	-	311	330

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autor:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

**Tabla N° 13**  
**Tabla para la realización de los diseños de cargos 5**

Grado	Experiencia →	A	B	C	D	E
	Preparación profesional ↓	Hasta 2 años	Más de 2 años y hasta 3 años	Más de 3 años y hasta 5 años	Más de 5 años y hasta 7 años	Más de 7 años
1	Graduado de Secundaria Básica con Curso de Formación	45	57	-	-	-

2	Graduado de Bachiller con Curso de Formación	69	77	85	-	-
3	Graduado de Instituto Tecnológico	72	79	88	-	-
4	Graduado Universitario	82	92	103	114	132

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autor:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

**Tabla N° 14**  
**Tabla para la realización de los diseños de cargos 6**

Grados	A	B	C	D	E
1	68	81	-	-	-
2	84	98	111	122	-
3	104	117	131	141	-
4	-	134	147	162	177
5	-	-	165	182	198

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autor:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

**Tabla N° 15**  
**Tabla General de Puntuación**

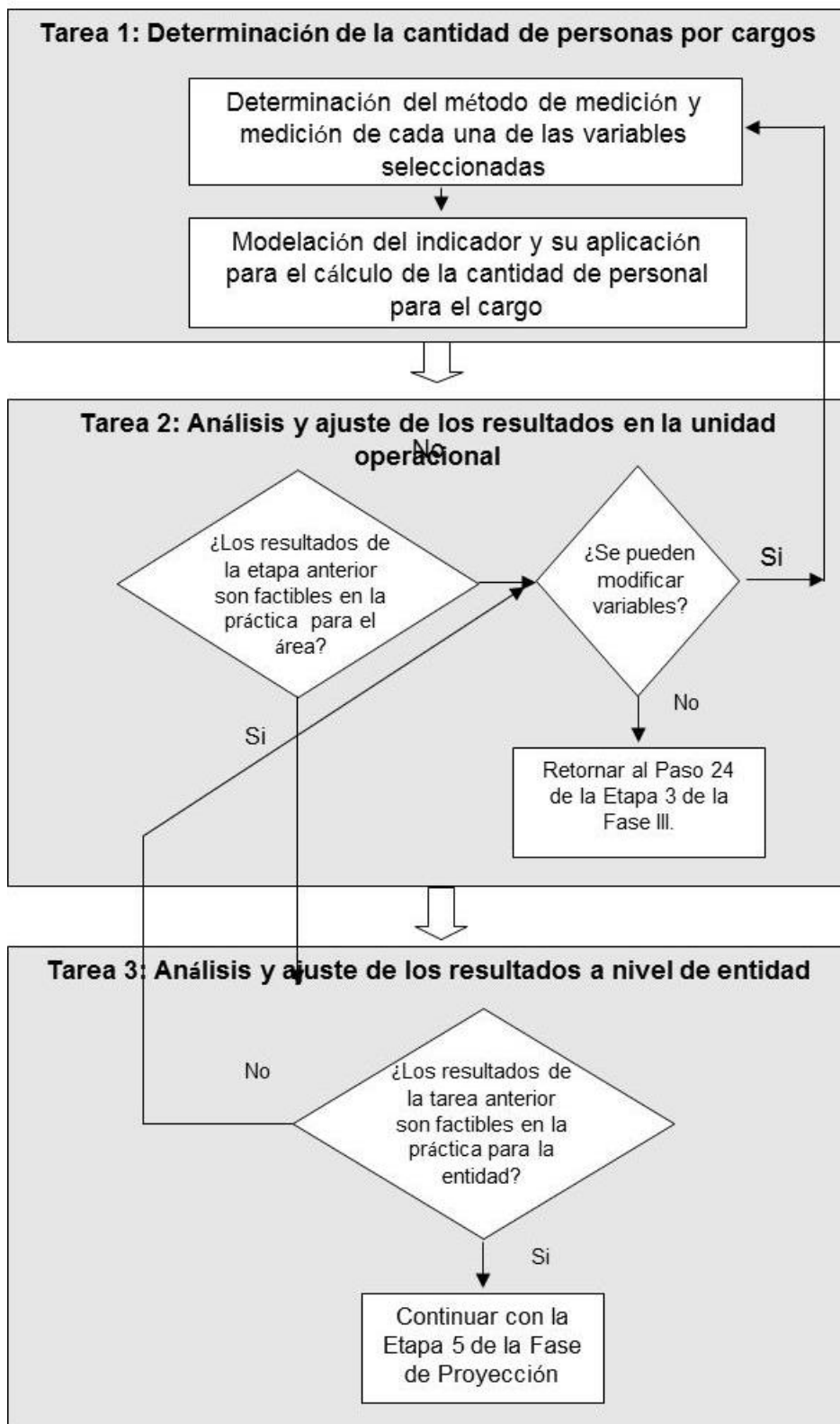
Grupo de la Escala General	Técnicos		Operarios	
	Mínima	Máxima	Mínima	Máxima
II	-	-	-	184
III	-	-	185	241
IV	-	-	242	278
V	-	300	279	320
VI	301	347	321	369
VII	348	402	370	428
VIII	403	428	429	500
IX	429	469	-	-
X	470	538	-	-
XI	539	599	-	-
XII	600	630	-	-
XIII	631	660	-	-

**Fuente:** Investigación de Campo

**Autor:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

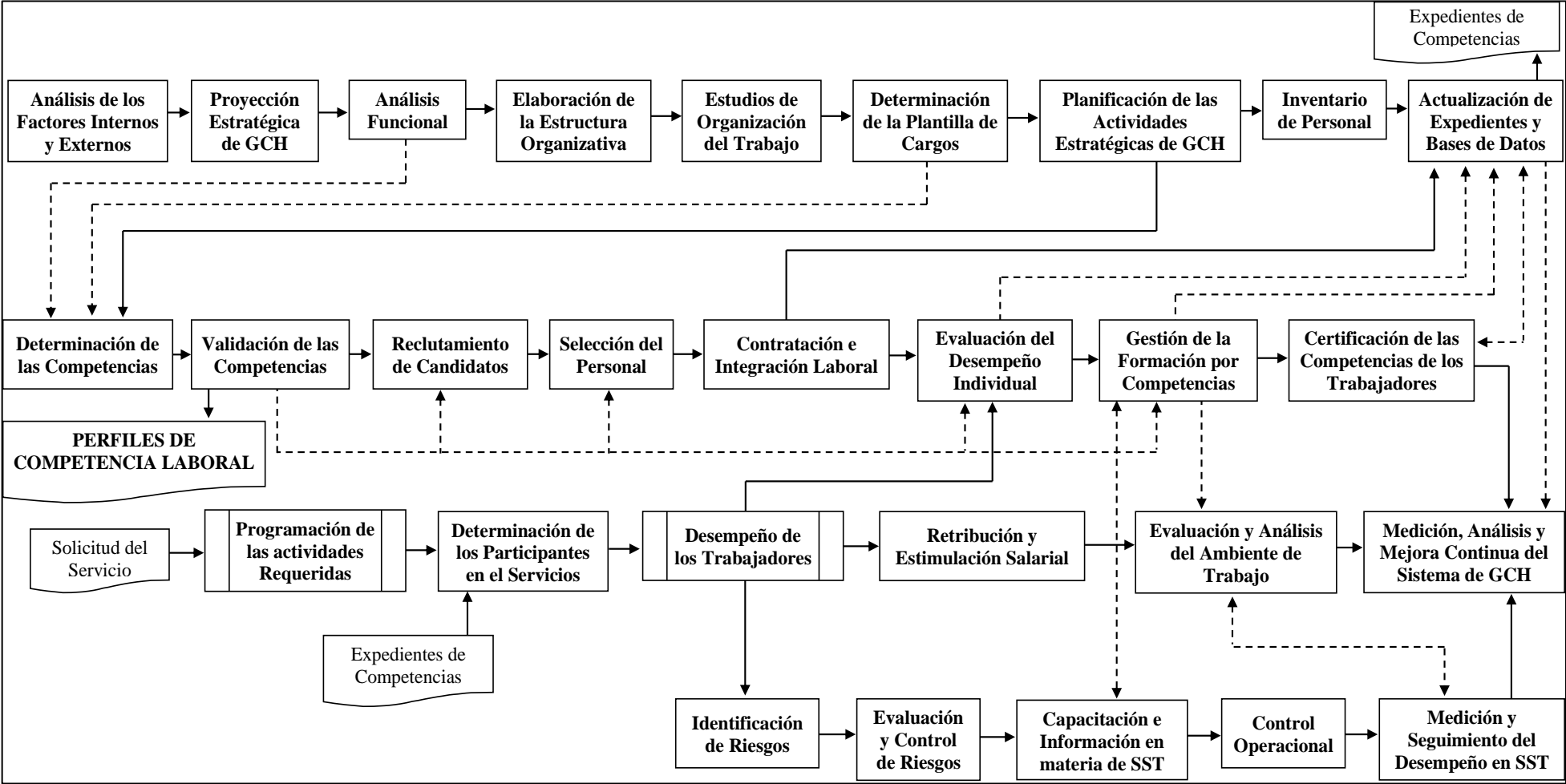


**Anexo N° 7**  
**Procedimiento Específico para la Determinación de la Plantilla Necesaria**



**Fuente:** De Miguel Guzmán (2006).

**Anexo N° 8**  
**Mapa de procesos de gestión de talento humano en Autolandia SA**



Fuente: Adaptado de Sánchez Rodríguez (2013)

### Anexo N° 9

#### Aplicación del método Delphi para la determinación de los factores de evolución de la plantilla a mediano y largo plazo

1. Ronda:

¿Cuáles de los siguientes elementos, en su criterio podrían traer variaciones en las necesidades de personal de la entidad a mediano y largo plazo?

Elementos	Expertos								C (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Variaciones en el número de habitantes			X						12,5
<b>Promociones</b>		X	X		X	X	X	X	<b>75</b>
<b>Jubilaciones</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	<b>100,0</b>
Incremento de la demanda internacional		X							12,5
<b>Licencia de maternidad</b>	X	X		X	X	X	X	X	<b>87,5</b>
Accidente de trabajo		X	X						25,0
<b>Baja laboral</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	<b>100</b>
<b>Incremento de la demanda nacional</b>	X	X	X		X	X	X	X	<b>87,5</b>
Servicio militar		X	X						25,0
Enfermedad				X					12,5
Desarrollo de nuevos productos		X		X					25
Cambios en la tecnología		X							12,5

2. Ronda:

¿En qué rango considera usted probable que se incrementen los niveles de la demanda internacional de la entidad en los próximos tres años?

Porcentaje de incremento de la demanda internacional en los próximos tres años	Expertos.								C
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Menos del 1%									0
De un 2 a un 4%			X						12,5
De un 5 a un 7%		X		X	X	X	X	X	75
De un 8 a un 10%	X								12,5
Más de un 10%									0

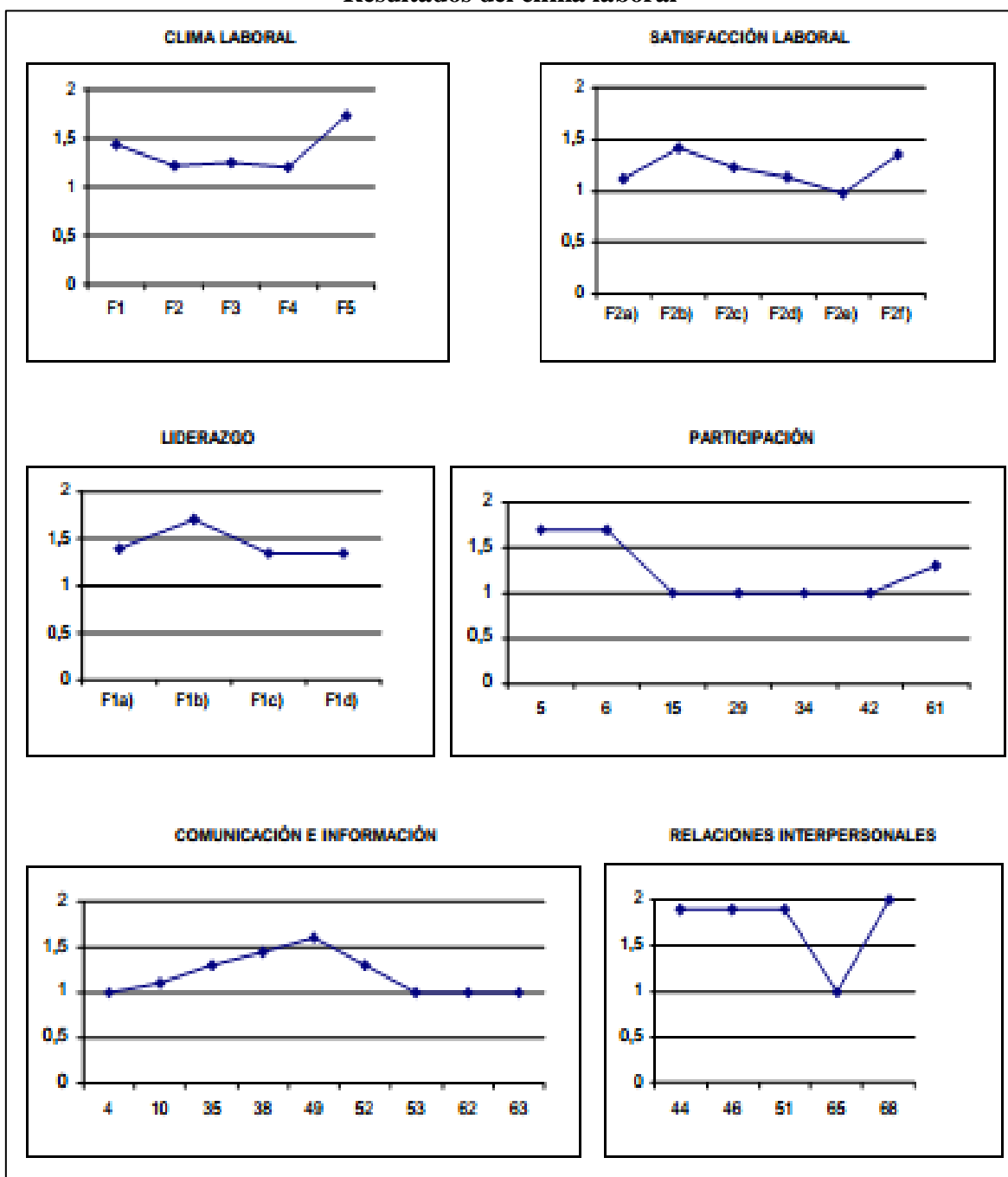
3. Ronda:

¿En qué rango considera usted probable que se incrementen los niveles de la demanda internacional de la entidad en los próximos cinco años?

Porcentaje de incremento de la demanda internacional en los próximos cinco años	Expertos.								C
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Menos del 1%									0
De un 2 a un 4%									0
De un 5 a un 7%			X						12,5
De un 8 a un 10%	X			X	X	X	X	X	75
Más de un 10%		X							12,5

**Fuente:** Adaptado de De Miguel Guzmán (2006).

### Anexo N° 10 Resultados del clima laboral



Fuente: Salida de la base de datos Access.

## Anexo N° 11

### Encuesta diagnóstico de la satisfacción laboral

Estimado (a) trabajador (a): Se está realizando un estudio con el objetivo de conocer el estado actual en que usted considera que se encuentra su satisfacción laboral. Sería de mucha utilidad contar con su opinión que contribuirá a un mejor desarrollo del estudio. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

**Instrucciones:** A continuación se relacionan una serie de preguntas para que marque con una X de acuerdo con su nivel de satisfacción, tomando como base la escala de valores siguientes: NUNCA, CASI NUNCA, A VECES, CASI SIEMPRE y SIEMPRE.

Nº	PREGUNTAS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Su trabajo requiere de la utilización de un gran número de conocimientos, habilidades, capacidades, experiencias y actitudes para ejecutarlo?					
2	¿Se aprecia en el producto final el resultado de su trabajo?					
3	¿Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar propio, así como la de otras personas dentro o fuera de la organización?					
4	¿Tiene la autonomía para realizar su trabajo?					
5	¿Le dan a conocer cómo está desarrollando su trabajo, así como la información necesaria le permitan valorar su eficacia, sus resultados y correspondencia con los reconocimientos obtenidos?					
6	¿Su grupo de trabajo, se mantiene unido y armonioso para alcanzar las metas grupales acordadas?					
7	¿En todo momento se siente apoyado y satisfecho con su grupo de trabajo?					
8	¿Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los trabajadores de la organización?					
9	¿Siente que se le da la participación necesaria en la organización?					
10	¿Los directivos en la organización poseen las competencias necesarias para desarrollar su trabajo, y emplean métodos y estilos de dirección adecuados?					
11	¿La estimulación material que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales racionales?					
12	¿Está satisfecho con la estimulación moral que se recibe?					
13	¿La estimulación moral y material que recibe está de acuerdo con su nivel de preparación, conocimientos, habilidades, capacidades individuales y los resultados de su trabajo?					

Nº	PREGUNTAS	Nu	nc	a	si	nu	nc	A	vec	es	si	sie	me	mp
14	¿Conoce el sistema de estimulación que se lleva a cabo en la organización, tanto moral como material?													
15	¿Considera que el sistema de estimulación existente es justo, pues los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales?													
16	¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad y las áreas están debidamente protegidas?													
17	¿Estéticamente, el ambiente de trabajo, le resulta agradable?													
18	¿Las condiciones higiénicas de su ambiente de trabajo le afectan su salud, su concentración o su estado anímico?													
19	¿El diseño y ubicación de los equipos, herramientas, muebles y útiles, le permiten realizar su trabajo cómodamente?													
20	¿La organización le garantiza los medios, equipamientos e insumos de trabajo para el desarrollo correcto y eficaz de su trabajo?													
21	¿El régimen de trabajo y descanso establecido en la organización le satisface?													
22	¿Las condiciones de alimentación, transporte y comunicaciones se ajustan a las características de su trabajo y a sus necesidades?													
23	¿Recibe el apoyo de la organización para resolver sus problemas personales y familiares?													
24	¿La organización le propicia las condiciones para satisfacer sus expectativas de desarrollo y de crecimiento personal y profesional?													
25	¿La organización le brinda una garantía de empleo?													
26	Valore integralmente su satisfacción en la organización													
27	Como se considera usted comprometido con la entidad													

<p>Datos generales</p> <p>1. Sexo: masculino __ femenino __</p> <p>2. Nivel escolar: primaria __ secundaria __ preuniversitario __ universitario __</p> <p>3. Cargo u ocupación: _____</p> <p>4. Categoría ocupacional: _____</p> <p>5. Años de experiencia en la organización: _____</p>
---

Gracias por su cooperación

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

## Anexo N° 12

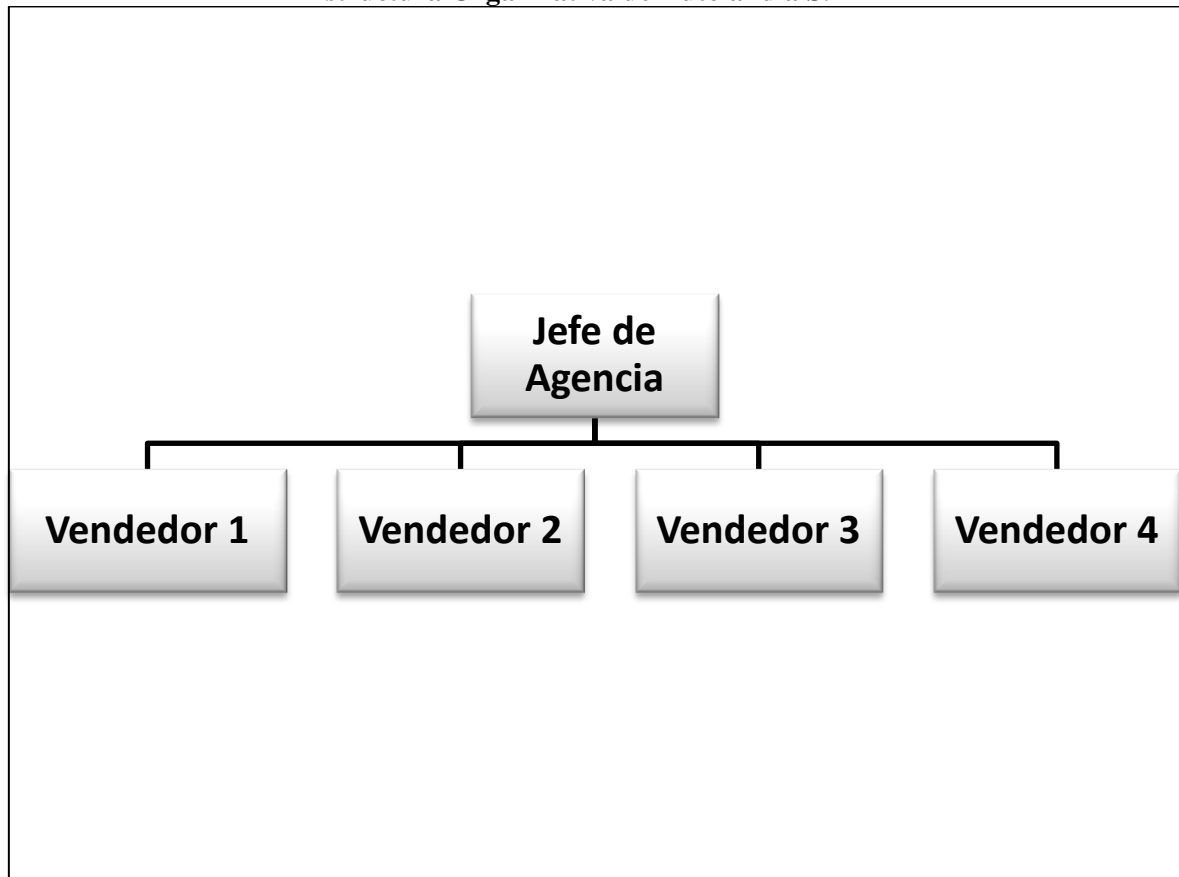
**Plan de acción para mejorar la GTH de la Agencia Autolandia S.A. Santo Domingo**

<b>Acciones</b>	<b>Responsable</b>
Gestionar cursos sobre gestión de talento humano para el 100% de los dirigentes y trabajadores	Jefe de Talento Humano
Diseñar, desarrollar y automatizar un adecuado inventario de personal	Jefe de Talento Humano
Desarrollar el 100% de los perfiles de competencia necesarios	Grupo expertos
Establecer las necesidades de personal por cargos	Grupo expertos
Exigir al área de talento humano el procesamiento de, al menos, tres candidatos por cargo necesario	Jefe de Talento Humano
Perfeccionar los sistemas de selección del personal	Grupo expertos
Perfeccionar, sobre la base de los perfiles diseñados, el sistema de evaluación	Grupo expertos
Implantar y controlar el uso del sistema de evaluación diseñado	Jefe de Talento Humano
Desarrollar un diagnóstico de necesidades de competencias, tomando como punto de partida los perfiles de competencias, resultados de las evaluaciones del desempeño	Grupo expertos
Desarrollar cursos de gestión de la calidad al 100% de los trabajadores	Grupo expertos
Desarrollar un mayor control de los riesgos laborales	Jefe de Talento Humano
Actualizar y perfeccionar todo lo relativo al sistema de trabajo	Jefe de Talento Humano
Desarrollar toda una campaña promocional de la gestión de capital humano que promueva un cambio de percepción de los trabajadores sobre los niveles existentes de gestión	Jefe de Talento Humano

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

**Anexo N° 13**  
**Estructura Organizativa de Autolandia S.A**



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

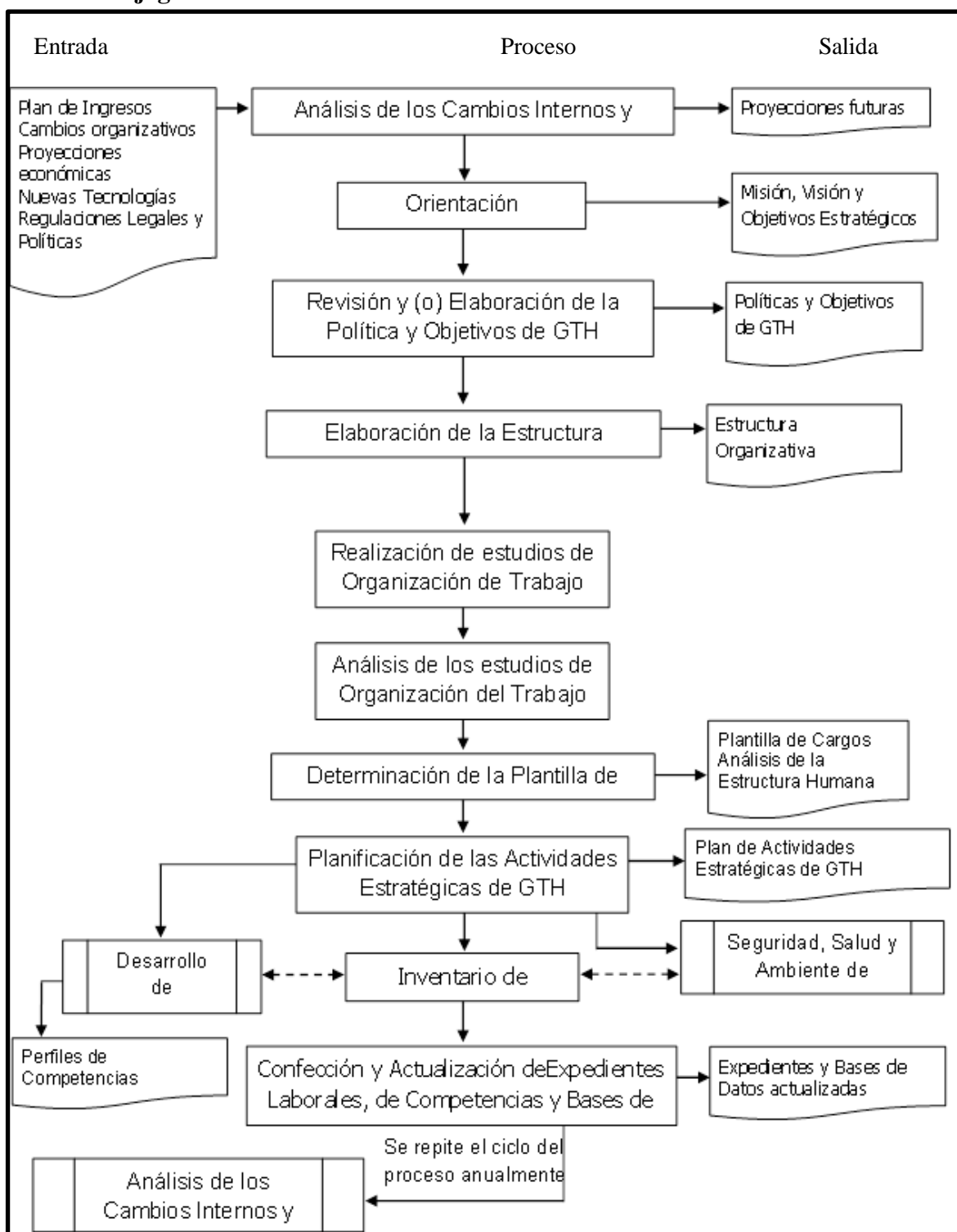


**Anexo N° 14**  
**Mapa de procesos de Autolandia S.A**



Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por: Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

**Anexo N° 15**  
**Flujograma del Proceso de Gestión de Planeación de Talento Humano**



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

**Anexo N° 16**  
**Encuesta para determinar la valoración actual de los atributos esenciales de los clientes externos**

Estimado señor(a):

Es de interés conocer su opinión sobre la calidad de los servicios que le prestamos, con el objetivo de satisfacerlo cada vez más. Muchas gracias por su cooperación.

	Excelente	Bien	Regular	Mal	Muy mal
A. Cumplimiento de fechas de entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Atención telefónica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Atención del asesor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Calidad del trabajo realizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Precios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. Explicación de diagnóstico y trabajos a realizar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. Limpieza del vehículo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H. Profesionalidad del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I. Rapidez del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J. Cumplimiento de garantías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K. Disponibilidad de repuestos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L. Limpieza y confort de nuestras instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En comparación con otras agencias que conoce, ¿Cómo calificaría la satisfacción general con los servicios recibidos en nuestra entidad?

Excelente \_\_\_ Bien \_\_\_ Regular \_\_\_ Mal \_\_\_ Muy mal \_\_\_

¿Recomendaría nuestros servicios a familiares, amigos u otros?

Si \_\_\_ No \_\_\_

Por favor, ayúdenos a conocerlo

Edad: \_\_\_ Sexo: M \_\_\_ F \_\_\_

Personas que lo acompañan: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

*MUCHAS GRACIAS, SUS OPINIONES SON MUY VALIOSAS*

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

**Anexo N° 17**  
**Competencias esenciales de la organización y procesos de la Agencia Autolandia S. A. en Santo Domingo**

<b>COMPETENCIAS DE IDENTIDAD</b>								
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para plasmar el sello de la marca que representa en todos los productos y servicios que ofrece.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para crear para sus clientes un ambiente de distinción y atención personalizada.</li> <li>• Capacidad de mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios.</li> </ul> </li> </ul>								
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>								
Capacidad de trabajo en equipo			Creatividad		Orientación al servicio al cliente		Orientación a resultados	
<b>COMPETENCIAS DE LOS PROCESOS PRINCIPALES</b>								
Gestión de Ventas	Gestión Comercial	Logística	Gestión de la Calidad	Comunicación con el Cliente	Auditoría e Inspección	Aseguramiento o Infraestructura	Gestión de Talento Humano	Gestión de la Alta Dirección
Escucha Empatía Capacidad de influencia Establecer relaciones Simultaneidad de tareas y polivalencia Capacidad perceptiva y motriz Autocontrol emocional Energía Iniciativa y entusiasmo Orientación al cliente Orientación a resultados	Independencia Toma de decisiones Identificación de problemas y soluciones Visión de futuro Planeación Negociación Capacidad de influencia Establecer relaciones Iniciativa y entusiasmo	Identificación de problemas y soluciones Independencia Toma de decisiones Simultaneidad de tareas y polivalencia Capacidad de control Negociación Capacidad de influencia Establecer relaciones Iniciativa y entusiasmo	Análisis de problemas Identificación de problemas y soluciones Desarrollo de personas Visión de futuro Promoción de cambios Pertinencia Capacidad de influencia Iniciativa y entusiasmo Orientación al cliente Preocupación por el orden y la precisión Meticulosidad	Negociación Capacidad de influencia Establecer relaciones Identificación de problemas y soluciones Escucha Empatía Sensibilidad interpersonal Orientación al cliente Búsqueda de Información	Preocupación por el orden y la precisión Meticulosidad Búsqueda de Información Análisis de problemas Identificación de problemas y soluciones Escucha Empatía Tolerancia al estrés Autocontrol emocional Capacidad de control	Identificación de problemas y soluciones Simultaneidad de tareas y polivalencia Capacidad perceptiva y motriz Capacidad de control Capacidad de organización Planeación Promoción de cambios Capacidad de influencia Preocupación por el orden y la precisión Meticulosidad	Análisis de problemas Identificación de problemas y soluciones Desarrollo de personas Capacidad de control Capacidad de organización Planeación Promoción de cambios Capacidad de influencia Preocupación por el orden y la precisión Meticulosidad	Análisis de problemas e identificación de soluciones Independencia Toma de decisiones Desarrollo de personas Liderazgo Delegación Capacidad de planeación y control Visión de futuro Promoción de cambios Negociación Capacidad de influencia Tolerancia al estrés Orientación a resultados

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

**Anexo N° 18**  
**Niveles de referencias para los indicadores propuestos**

Indicadores	Niveles de Referencias			
	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Altamente Satisfactorio
Índice de Inventario de personal (IIP)	< 80%	>80 y <90%	>90 y <95%	≥ 95%
Índice del Análisis y Descripción de Cargos u Ocupaciones (IADCO)	< 80%	>80 y <90%	>90 y <95%	≥ 95%
Índice de Planeación (IP)	< 70%	>70 y <80%	>80 y <90%	≥ 90%
Índice del Sistema de Trabajo (IST)	< 80%	>80 y <90%	>90 y <95%	≥ 95%
Índice de Calidad del Clima Laboral (ICCL)	< 70%	>70 y <80%	>80 y <90%	≥ 90%
Productividad del trabajo (PT)	Estos indicadores pueden tomar los niveles de referencia acorde al estadio en cada ciclo, valorándose como positivo un incremento con respecto al punto de partida, en correspondencia con el estado deseado definido.			
Índice de Satisfacción del Cliente (ISc)				
Índice de Recomendación (IRc)				
Ausentismo	≥ 2	< 2 y >1 %	≥1 y >0,5 %	≤ 0.5%
Fluctuación	Se analiza cada indicador acorde a su naturaleza, valorándose como positivo un comportamiento favorable.			
Gasto de salario por peso de ingreso (GS/PI)				
Gasto de GTH por peso de ingreso (GGTH/PI)				
Gasto de GTH del total de gastos (GGTH/TG)				
Correlación salario medio productividad (CSMPT)				

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

**Anexo N° 19**  
**Resumen de fotografías individuales de los puestos de trabajo en las áreas de ventas y postventas**

<b>Nombre del puesto de trabajo: EJECUTIVO DE VENTAS</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Hora Inicio</b>	<b>Hora Fin</b>	<b>Duración</b>	<b>Tiempo Tipo</b>
Llega a la sucursal y organiza algunas cosas con sus clientes	8:30	8:45	0:15	TTR
Conversa Jessenia	8:45	9:31	0:46	TIRTO
Regresa a su escritorio y revisa algo en su iPod	9:31	9:32	0:01	TIDO
Se va a conversar con Jessenia	9:32	9:37	0:05	TIDO
Se va a comer	9:37	9:45	0:08	TDNP
Regresa a su escritorio	9:45	11:02	1:17	TTR
Se va al banco	11:02	12:12	1:10	TTR
Llega del banco y se dirige al baño	12:12	12:13	0:01	TDNP
Conversa con un cliente	12:13	12:14	0:01	TTR
Conversa con Carlos	12:14	12:19	0:05	TIRTO
Regresa a conversar con un cliente	12:19	12:20	0:01	TTR
Trata asuntos de trabajo con Carlos	12:20	12:23	0:03	TIRTO
Chatea por celular	12:23	12:25	0:02	TIDO
Habla por celular con una amiga, mientras revisa papeles en su escritorio	12:25	12:26	0:01	TIDO
Sale al patio y conversa con un cliente amigo	12:26	12:30	0:04	TIDO
Almuerzo	12:30	13:30	1:00	
Conversa con Jessenia	13:30	14:20	0:50	TITO
Va al baño	14:20	14:40	0:20	TDNP
Conversa con Roxana en el escritorio de ella	14:40	14:44	0:04	TIRTO
Atiende a un cliente	14:44	14:48	0:04	TTR
Conversa con Jessenia	14:48	14:52	0:04	TIRTO
Sale al patio y habla por teléfono	14:52	14:55	0:03	TIDO
Se incorpora a su puesto de trabajo	14:55	15:00	0:05	TTR
Conversa con Carlos	15:00	15:02	0:02	TIDO
Sale al patio y atiende a un cliente	15:02	15:04	0:02	TTR
Conversa con cliente	15:04	15:20	0:16	TTR
Sale de la oficina	15:20	16:40	1:20	TITO
Saca copias	16:40	16:41	0:01	TTR
Conversa con Carlos	16:41	16:42	0:01	TIDO
Retoma sus actividades de trabajo	16:42	17:00	0:18	TTR
Conversa con Jessenia	17:30	18:00	0:30	TIRTO
Fin de labores				
<b>Jornada Laboral (horas)</b>			<b>8:00</b>	
<b>Aprovechamiento de la JL</b>			<b>69%</b>	

<b>Nombre del puesto de trabajo: COORDINADOR DE CITAS</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Hora Inicio</b>	<b>Hora Fin</b>	<b>Duración</b>	<b>Tiempo Tipo</b>
Llega al a sucursal y prepara su lugar de trabajo	<b>7:30</b>	<b>8:00</b>	0:30	TTR
Un cliente le llama por teléfono y agenda una cita	<b>8:00</b>	<b>8:02</b>	0:02	TTR
Habla por teléfono celular con un amigo	<b>8:02</b>	<b>8:04</b>	0:02	TIDO
Se levanta a recibir un taxi para un cliente y entrega un ticket al conductor	<b>8:04</b>	<b>8:07</b>	0:03	TIRTO
Llama a un cliente y le confirma una cita	<b>8:07</b>	<b>8:08</b>	0:01	TTR
Se levanta a dejar un vaso de agua y conversa con Sivana	<b>8:08</b>	<b>8:11</b>	0:03	TIDO
Se levanta a sacar copias	<b>8:11</b>	<b>8:15</b>	0:04	TTR
Ve noticias sobre Sharon y discute el tema con Silvana	<b>8:12</b>	<b>8:25</b>	0:13	TIDO
Se dirige al escritorio de Jessenia a solicitar una tijera y se queda conversando	<b>8:25</b>	<b>8:35</b>	0:10	TIDO
Habla por teléfono celular con la mama	<b>8:35</b>	<b>8:38</b>	0:03	TIDO
Habla por teléfono celular con una amigo	<b>8:38</b>	<b>8:41</b>	0:03	TIDO
Habla por teléfono celular con la mama	<b>8:41</b>	<b>8:48</b>	0:07	TIDO
Se dirige a las oficinas de taller a retirar ordenes de trabajo y se queda ayudando a Mónica	<b>8:48</b>	<b>8:52</b>	0:04	TTR
Se incorpora a su lugar de trabajo e ingresa ordenes de trabajo	<b>8:52</b>	<b>8:55</b>	0:03	TTR
Entrega una orden de pedido a Jessenia	<b>8:55</b>	<b>8:56</b>	0:01	TTR
Sigue ingresando ordenes de trabajo al sistema	<b>8:56</b>	<b>8:58</b>	0:02	TTR
Se dirige a las oficinas de taller a retirar ordenes de trabajo y se queda ayudando a Mónica	<b>8:58</b>	<b>9:25</b>	0:27	TTR
Regresa a su escritorio y se lima la uñas	<b>9:25</b>	<b>9:30</b>	0:05	TIDO
Ingresas ordenes de trabajo para un reporte en Excel que le envía al Auditor	<b>9:30</b>	<b>9:32</b>	0:02	TTR
Se levanta a recibir un taxi para un cliente y entrega un ticket al conductor	<b>9:32</b>	<b>9:38</b>	0:06	TIRTO
Se dirige al baño	<b>9:38</b>	<b>9:39</b>	0:01	TDNP
Regresa a su puesto de trabajo	<b>9:39</b>	<b>9:40</b>	0:01	TTR
Va a comer	<b>9:40</b>	<b>9:45</b>	0:05	TDNP
Se dirige al taller	<b>9:45</b>	<b>9:50</b>	0:05	TTR
Regresa a su puesto a ingresar ordenes de trabajo	<b>9:50</b>	<b>9:52</b>	0:02	TTR
Se dirige a taller a ayudarle a Carlos	<b>9:52</b>	<b>10:22</b>	0:30	TIRTO
Saca copias	<b>10:22</b>	<b>10:25</b>	0:03	TTR
Ingresas ordenes de trabajo al Registro	<b>10:25</b>	<b>10:28</b>	0:03	TTR
Se levanta a recibir un taxi para un cliente y entrega un ticket al conductor	<b>10:28</b>	<b>10:32</b>	0:04	TIRTO
Regresa a su puesto y organiza documentos	<b>10:32</b>	<b>10:36</b>	0:04	TTR
Se va las oficinas de taller	<b>10:36</b>	<b>10:50</b>	0:14	TTR
Habla por celular con un cliente en el patio de vehículos	<b>10:50</b>	<b>10:51</b>	0:01	TTR

<b>Nombre del puesto de trabajo: COORDINADOR DE CITAS</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Hora Inicio</b>	<b>Hora Fin</b>	<b>Duración</b>	<b>Tiempo Tipo</b>
Regresa a su puesto de trabajo	10:51	10:55	0:04	TTR
Se levanta a recibir un taxi para un cliente y entrega un ticket al conductor y se queda conversando	10:55	11:08	0:13	TIRTO
Va al baño	11:08	11:10	0:02	TDNP
Llama a un taxi	11:10	11:12	0:02	TTR
Conversa con un cliente mientras le agenda una cita	11:12	11:29	0:17	TTR
Habla por teléfono celular con la mama	11:29	11:50	0:21	TIDO
Llama un taxi	11:50	11:52	0:02	TTR
En las oficinas de taller	11:52	12:05	0:13	TTR
Se incorpora a su lugar de trabajo e ingresa ordenes de trabajo	12:05	12:37	0:32	TTR
Conversa con Silvana	12:37	12:40	0:03	TIDO
Almuerza en la agencia	12:40	14:10	1:30	
Come helado	14:10	14:30	0:20	TDNP
Se va al taller y conversa con Carlos	14:30	15:00	0:30	TIRTO
En su puesto de trabajo registro citas para el día siguiente	15:00	15:55	0:55	TTR
Habla por teléfono celular con una amiga	15:55	16:00	0:05	TIDO
Se levanta y se va al taller a ver un chico no cliente	16:00	16:27	0:27	TIDO
Se incorpora a su lugar de trabajo, completa el registro de citas y deja todo listo para el día siguiente	16:27	17:00	0:33	TTR
Termina la Jornada Laboral	17:00			
<b>Jornada Laboral (horas)</b>			<b>8:03</b>	
<b>Aprovechamiento de la JL</b>			<b>79%</b>	

<b>Nombre del puesto de trabajo: ASESOR DE SERVICIO</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Hora Inicio</b>	<b>Hora Fin</b>	<b>Duración</b>	<b>Tiempo Tipo</b>
Llega a la agencia	7:30	7:35	0:05	TTR
Organiza la oficina	7:35	7:48	0:13	TTR
Revisión control de entrada	7:48	7:50	0:02	TTR
Recepción de vehículos	7:50	8:00	0:10	TTR
Apertura de orden de trabajo (OT)	8:00	8:10	0:10	TTR
Recepción de vehículos	8:10	8:15	0:05	TTR
Cotización AS-400	8:15	8:20	0:05	TTR
Ingresando OT	8:20	8:30	0:10	TTR
Ayuda a Jessenia a activar la computadora de Silvana	8:30	8:38	0:08	TIRTO
Crea OTS en control de entrada	8:38	9:00	0:22	TTR
Entrega de pre factura al cliente	9:00	9:05	0:05	TTR



<b>Nombre del puesto de trabajo: ASESOR DE SERVICIO</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Hora Inicio</b>	<b>Hora Fin</b>	<b>Duración</b>	<b>Tiempo Tipo</b>
Recepción de vehículos	9:05	9:10	0:05	TTR
Apertura de OT	9:10	9:23	0:13	TTR
Recepción de vehículos	9:23	9:25	0:02	TTR
Apertura de OT	9:25	9:40	0:15	TTR
Entrada de vehículos	9:40	9:45	0:05	TTR
Va al baño	9:45	9:48	0:03	TDNP
Apertura de OT	9:58	10:05	0:07	TTR
Habla por teléfono celular	10:05	10:06	0:01	TIDO
Apertura de OT	10:06	10:17	0:11	TTR
Crea OTS en control de entrada	10:17	10:20	0:03	TTR
Ingresa al SIA	10:20	10:29	0:09	TTR
Apertura OT	10:29	10:38	0:09	TTR
Recepción de vehículos	10:38	10:48	0:10	TTR
Apertura OT	10:48	10:59	0:11	TTR
Ingreso al SIA prueba	10:59	11:05	0:06	TTR
Realización de proforma mecánica	11:05	11:40	0:35	TTR
Recepción de vehículos	10:40	11:51	1:11	TTR
Apertura OT	11:51	12:04	0:13	TTR
Culminación proforma mecánica	12:04	12:08	0:04	TTR
Atención al cliente	12:08	12:20	0:12	TTR
Pre facturación	12:20	12:26	0:06	TTR
Llamada a clientes	12:26	12:30	0:04	TTR
Pre facturación	12:30	12:34	0:04	TTR
Almuerzo	12:38	13:30	0:52	
Entrega OT a cliente	13:30	13:33	0:03	TTR
Llamada telefónica personal	13:33	13:34	0:01	TIDO
Sin sistema ingreso al taller	13:34	13:36	0:02	TIRTO
Consulta repuestos en bodega	13:36	13:48	0:12	TTR
Entrega pre factura a cliente	13:48	13:51	0:03	TTR
Llamada cliente	13:51	14:00	0:09	TTR
Entrega vehículo	14:00	14:03	0:03	TTR
Revisión historial para cita	14:03	14:05	0:02	TTR
Conversación técnicos	14:05	14:16	0:11	TIDO
Atención al cliente	14:16	14:22	0:06	TTR
Entrega OT al cliente	14:22	14:35	0:13	TTR
Llamada cliente	14:35	14:38	0:03	TTR
Entrega vehículo a cliente	14:38	14:40	0:02	TTR
Envío redacción de correo para el cliente	14:40	14:42	0:02	TTR
Pre facturación	14:42	14:43	0:01	TTR
Llamada cliente	14:43	14:46	0:03	TTR
Pre facturación	14:46	14:49	0:03	TTR

<b>Nombre del puesto de trabajo: ASESOR DE SERVICIO</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Hora Inicio</b>	<b>Hora Fin</b>	<b>Duración</b>	<b>Tiempo Tipo</b>
Llamada a jefe de taller	14:49	14:50	0:01	TTR
Llamada a cliente de Durán	14:50	14:51	0:01	TTR
Revisa historial	14:51	14:53	0:02	TTR
Ingreso PTS	14:53	14:56	0:03	TTR
Llamada a cliente	14:56	14:59	0:03	TTR
Pre facturación	14:59	15:03	0:04	TTR
Atención al cliente	15:03	15:05	0:02	TTR
Atención al cliente	15:05	15:15	0:10	TTR
Atención inspector	15:15	15:23	0:08	TIRTO
Pre facturación y llamada al cliente	15:23	15:28	0:05	TTR
Envío pre facturación	15:28	15:33	0:05	TTR
Pre facturación	15:33	15:35	0:02	TTR
Entrega de pre factura al cliente	15:35	15:42	0:07	TTR
Entrega de proforma de la Chevrolet Luv Dimax al Inspector	15:42	15:44	0:02	TIRTO
Pre facturación	15:44	15:48	0:04	TTR
Entrega OT cliente	15:48	15:50	0:02	TTR
Entrega de vehículo	15:50	15:52	0:02	TTR
Entrega OT cliente	15:52	15:53	0:01	TTR
Entrega OT cliente	15:53	15:55	0:02	TTR
Recepción de proformas	15:55	15:58	0:03	TTR
Documentos de caja envío de facturas	15:58	16:00	0:02	TTR
Llamada a cliente	16:00	16:08	0:08	TTR
Entrega vehículo	16:08	16:09	0:01	TTR
Llamada a cliente	16:09	16:14	0:05	TTR
Ingresa al SIA a Silvana Intriago	16:14	16:15	0:01	TIRTO
Envío correo virtual info	16:15	16:26	0:11	TTR
Llamada telefónica	16:26	16:27	0:01	TIDO
Revisa OT	16:27	16:28	0:01	TTR
Conversación de techos	16:28	16:29	0:01	TIRTO
Va al baño	16:29	16:30	0:01	TDNP
Regresa a la oficina y conversa Silvana Intriago	16:30	16:35	0:05	TIDO
Ingresa al SIA	16:35	16:38	0:03	TTR
Llamada a clientes	16:38	16:43	0:05	TTR
Entrega OT cliente	16:43	16:45	0:02	TTR
Revisa historial	16:45	16:48	0:03	TTR
Envío correo SIA	16:48	16:52	0:04	TTR
Entrega vehículo	16:52	16:53	0:01	TTR
Revisa historial	16:53	16:55	0:02	TTR
Envío correo SIA	16:55	17:02	0:07	TTR
Entrega vehículo	17:02	17:10	0:08	TTR

<b>Nombre del puesto de trabajo: ASESOR DE SERVICIO</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Hora Inicio</b>	<b>Hora Fin</b>	<b>Duración</b>	<b>Tiempo Tipo</b>
Correo SIA	17:10	17:15	0:05	TTR
Termina su jornada laboral	17:15			
<b>Jornada Laboral (horas)</b>			<b>9:39</b>	
<b>Aprovechamiento de la JL</b>			<b>97%</b>	

<b>Nombre del puesto de trabajo: TÉCNICO MECÁNICO</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Hora de Inicio</b>	<b>Hora Fin</b>	<b>Duración</b>	<b>Tiempo Tipo</b>
Llega al taller	7:52	7:54	0:02	TTR
Se cambia de ropa	7:54	7:57	0:03	TTR
Ordena y limpia su lugar de trabajo	7:57	8:10	0:13	TTR
Empieza a trabajar en una Chevrolet Luv Dimax negra	8:10	8:20	0:10	TTR
Se pone a buscar una Torx 30	8:20	8:25	0:05	TITO
Retoma el Trabajo de la Chevrolet Luv Dimax	8:25	9:10	0:45	TTR
Pasa al área de pintura ayudar a desmontar un condensador de un Cruze 1.8L AT	9:10	9:20	0:10	TTR
Va a lavarse las Manos	9:20	9:24	0:04	TDNP
Regresa al área de pintura a seguir ayudando	9:24	9:35	0:11	TTR
Va al área de motores a buscar una abrazadera	9:35	9:38	0:03	TITO
Empieza a trabajar en el primer vehículo	9:38	9:45	0:07	TTR
Va a pedir repuestos	9:45	9:49	0:04	TTR
Regresa a trabajar al vehículo (Chevrolet Luv Dimax negra)	9:49	10:05	0:16	TTR
Va a pedir repuestos	10:05	10:12	0:07	TTR
Regresa a trabajar en el vehículo	10:12	10:22	0:10	TTR
Termina su primer vehículo	10:22	10:25	0:03	TTR
Limpia su área de trabajo	10:25	10:30	0:05	TTR
Termina de limpiar su lugar de trabajo	10:30	10:32	0:02	TTR
Empieza a trabajar en un Aveo Family para balancear los neumáticos	10:32	10:40	0:08	TTR
Deja trabajo del Aveo Family y acude a ayudar a Rene a poner un cabezote en otro carro	10:40	10:55	0:15	TITO
Retoma el trabajo en el Aveo Family y sigue con el balanceo	10:55	11:10	0:15	TTR
Termina de balancear y empieza a trabajar en un SAIL 4P	11:10	11:25	0:15	TTR
Va a pedir repuestos	11:25	11:32	0:07	TTR
Regresa a trabajar en el SAIL 4P	11:32	12:00	0:28	TTR
Termina el mantenimiento del SAIL 4P y va a trabajar en la Chevrolet Luv Dimax negra	12:00	12:30	0:30	TTR

<b>Nombre del puesto de trabajo: TÉCNICO MECÁNICO</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Hora de Inicio</b>	<b>Hora Fin</b>	<b>Duración</b>	<b>Tiempo Tipo</b>
Sale a almorzar	12:30	13:20	0:50	
Ingresa de su hora de almuerzo	13:20	13:30	0:10	
Empieza a trabajar en la Chevrolet Luv Dimax negra	13:30	14:10	0:40	TTR
Deja de trabajar en la Chevrolet Luv Dimax negra y empieza a trabajar en un SPARK ACTIVO	14:10	14:11	0:01	TTR
Va a pedir repuestos	14:11	14:16	0:05	TTR
Retoma el trabajo de la SPARK ACTIVO	14:16	15:00	0:44	TTR
Va a lavarse las Manos	15:00	15:05	0:05	TDNP
Regresa a trabajar	15:05	16:00	0:55	TTR
Va a buscar una herramienta	16:00	16:08	0:08	TITO
Regresa a trabajar en el SPARK ACTIVO	16:08	16:40	0:32	TTR
Termina el trabajo	16:40	16:42	0:02	TTR
Lava el vehículo	16:42	16:50	0:08	TTR
Deja de lavar el vehículo y regresa a limpiar su lugar de trabajo	16:50	17:00	0:10	TTR
Termina su jornada laboral	17:00			
<b>Jornada Laboral (horas)</b>			<b>8:08</b>	
<b>Aprovechamiento de la JL</b>			<b>94%</b>	

Leyenda:

JL: Jornada laboral

TTR: Tiempo de trabajo reglamentado

TITO: Tiempo de interrupciones de deficiencias técnico-organizativos

TIRTO: Tiempo de interrupciones por requerimientos de la tecnología y la organización

TDNP: Tiempo de descanso y necesidades personales

TIDO: Tiempo de interrupciones por disciplina laboral

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

**Anexo N° 20**  
**Resumen del cronometraje del tiempo operativo para la “Atención al Cliente” en el**  
**área de ventas**

Clientes que no facturaron		Clientes que facturaron	
No.	Tiempo (min)	No.	Tiempo (min)
1.	19	1.	42
2.	22	2.	17
3.	31	3.	12
4.	8	4.	14
5.	21	5.	19
6.	19	6.	22
7.	7	7.	79
8.	21	8.	80
9.	25	9.	28
10.	10	10.	20
11.	6	11.	32
12.	15	12.	35
13.	24	13.	13
14.	11	14.	24
15.	32	15.	71
16.	33	16.	43
17.	26	17.	48
18.	16	18.	81
19.	17	19.	46
20.	4	20.	24
21.	28	21.	87
22.	49	22.	58
23.	21	23.	26
24.	20	24.	64
25.	19	25.	32
26.	22	26.	52
27.	23	27.	80
28.	25	28.	45
29.	21	29.	30
30.	15	30.	88
31.	6	31.	58
32.	21	32.	27
33.	19	33.	64
34.	11	34.	46
35.	20	35.	54
36.	18	36.	80
37.	5	37.	45
38.	9	38.	31
39.	22	39.	57
40.	16	40.	30
41.	7	41.	52
42.	8	42.	82
43.	24	43.	46
44.	23	44.	38

Clientes que no facturaron		Clientes que facturaron	
No.	Tiempo (min)	No.	Tiempo (min)
45.	25	45.	89
46.	31	46.	30
47.	8	47.	31
48.	21	48.	91
49.	19	49.	81
50.	20	50.	56
51.	31		
52.	14		
53.	22		
54.	10		
55.	20		
56.	11		
57.	21		
58.	30		
59.	22		
60.	16		
61.	11		
62.	8		
63.	21		
64.	23		
65.	24		
<b>Total</b>	1227	<b>Total</b>	2448
<b>Promedio</b>	<b>19 min</b>	<b>Promedio</b>	<b>48 min</b>
<b>Total General</b>		<b>21858 min</b>	
<b>Promedio General</b>		<b>32 min</b>	

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

**Anexo N° 21**  
**Resumen de cronometraje del tiempo operativo para la Atención al Cliente en el área de Postventa**

Clientes Coordinador Citas		Clientes Asesor de Servicios	
No.	Tiempo (segundos)	No.	Tiempo (minutos)
1.	195	1.	18
2.	225	2.	22
3.	310	3.	31
4.	105	4.	17
5.	215	5.	21
6.	195	6.	19
7.	85	7.	15
8.	210	8.	21
9.	245	9.	24
10.	100	10.	17
11.	75	11.	18
12.	150	12.	15
13.	245	13.	25
14.	110	14.	15
15.	320	15.	32
16.	335	16.	33
17.	255	17.	26
18.	160	18.	16
19.	165	19.	17
20.	215	20.	28
21.	285	21.	29
22.	490	22.	49
23.	215	23.	22
24.	205	24.	21
25.	195	25.	19
26.	225	26.	23
27.	220	27.	22
28.	245	28.	25
29.	235	29.	23
30.	155	30.	16
31.	235	31.	15
32.	215	32.	21
33.	215	33.	20
34.	165	34.	32
35.	200	35.	20
36.	205	36.	35
37.	275	37.	42
38.	150	38.	10
39.	220	39.	22
40.	160	40.	16
41.	55	41.	9
42.	85	42.	14
43.	235	43.	23
44.	230	44.	25
45.	235	45.	21

Clientes Coordinador Citas		Clientes Asesor de Servicios	
No.	Tiempo (segundos)	No.	Tiempo (minutos)
46.	310	46.	31
47.	80	47.	17
48.	215	48.	22
49.	205	49.	20
50.	205	50.	18
51.	310	51.	32
52.	145	52.	15
53.	220	53.	22
54.	100	54.	10
55.	200	55.	20
56.	100	56.	18
57.	200	57.	20
58.	310	58.	31
59.	220	59.	22
60.	155	60.	16
61.	105	61.	31
62.	205	62.	32
63.	210	63.	21
64.	235	64.	23
65.	245	65.	24
66.	215	66.	55
67.	105	67.	62
68.	200	68.	45
69.	205	69.	18
70.	235	70.	15
71.	105	71.	32
72.	220	72.	30
73.	160	73.	22
74.	155	74.	33
75.	105	75.	32
76.	235	76.	24
77.	230		
78.	235		
79.	310		
80.	285		
<b>Total</b>	<b>16240 seg</b>	<b>Total</b>	<b>1817 min</b>
<b>Promedio</b>	<b>203 seg</b>	<b>Promedio</b>	<b>24 min</b>
<b>Total General</b>		<b>2087,67 min</b>	
<b>Promedio General</b>		<b>13,38 minutos</b>	

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.



**Anexo N° 22**  
**Perfil de Competencia Laboral del Vendedor**

	<b>PERFIL DE COMPETENCIA LABORAL</b>	Código: RETH-7.01 Edición: 02 16/03/15 Página 139 de 157
---	--------------------------------------	--

**I. Datos Generales:**

- 1.1. Denominación del cargo: **Vendedor.**
- 1.2. Categoría Ocupacional: Servicio.

**II. Misión del cargo:**

Cumplir con el presupuesto de venta mensual de vehículos asignado tanto en unidades como en mix de producto

**III. Responsabilidades:**

- 3.1. Sobre los equipos y medios de trabajo: Se responsabiliza con los recursos materiales, medios y equipos de trabajo asignados a él para su trabajo como: mobiliarios en general.
- 3.2. Sobre el cumplimiento de objetivos: Es responsable del cumplimiento de los objetivos trazados por su área de trabajo, relacionados con la misión y funciones de su cargo, garantizando la calidad y entrega de los resultados en el tiempo y forma previstos.

**IV. Competencias del cargo:**

<b>ELEMENTOS COMPETENCIA Y ASPECTOS RELACIONADOS</b>	
<b>A.</b>	<b>EDUCACIÓN</b>
A1.	Graduado de Nivel medio superior.
A2.	Dominio de al menos un idioma de uso internacional.
A3.	Ser graduado de curso de técnicas comerciales o cursos de habilitación como dependiente comercial.
<b>B.</b>	<b>FORMACIÓN</b>
B1.	Posee conocimientos sobre técnicas de gestión de venta del área automotriz
B2.	Tiene conocimientos para la realización de documentación relacionada con el área automotriz.
B4.	Posee los conocimientos para la realización del cierre y ajuste de todas las operaciones de venta.
B7.	Tiene conocimientos básicos sobre la realización de los inventarios de mercancías.
B3.	Amplio conocimiento del mercado automotor de la zona.
<b>C.</b>	<b>HABILIDADES, CUALIDADES PERSONALES Y ACTITUDES</b>
C1.	Capacidad de influencia: Produce un impacto o efecto positivo sobre los demás, persuadiéndolos, convenciéndolos, modificando sus ideas y conductas con el fin de que sigan un plan o línea de acción, a partir de la exposición de razones que se convierten en fuertes motivadores de cambio.
C2.	Empatía: Posee la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Identifica necesidades, conflictos y características del receptor que le permiten conducir el proceso comunicativo eficazmente
C3.	Escucha: Es capaz de recibir, procesar, sintetizar y traducir óptimamente los mensajes comunicativos emitidos, manteniendo una atención continua sobre el emisor, y eliminando las ambigüedades e interpretaciones incorrectas que pudieran surgir durante el intercambio.
C4.	Actitud ética: refleja su autonomía moral como modelo a imitar por sus alumnos y colegas en

	cuanto a los valores profesionales que lo caracterizan como persona, como profesor y como especialista en su especialidad.
C5.	Pertinencia: Es capaz de emitir mensajes que en todo momento resultan claros, útiles, objetivos y oportunos.
C6.	Sensibilidad interpersonal: Es capaz de escuchar empáticamente y percibir los pensamientos, estados de opinión y asuntos expresados o no por las personas del equipo para predecir comportamientos futuros y comprender los puntos de vista de los demás, realizando acciones que indican la consideración por sus sentimientos y necesidades.
C7.	Simultaneidad de tareas y polivalencia: Es capaz de llevar a cabo simultáneamente una amplia gama de funciones y tareas disímiles, sin perder la orientación estratégica y el orden de prioridades. A pesar de una especialización determinada, sus conocimientos, habilidades y experiencia lo convierten en un trabajador versátil y multifacético
C8.	Creatividad: Busca e identifica nuevas alternativas de solución radicales en contraposición con los esquemas tradicionales, proponiendo variadas soluciones imaginativas y originales, mostrando gran flexibilidad de pensamiento. Posee sentido del riesgo y es capaz de llevar a cabo las soluciones propuestas
C9.	Independencia: Se manifiesta seguro, autocontrolado y responsable de sus actos defendiendo puntos de vista y criterios propios aunque vayan en contra de algún estado de opinión. Es capaz de generar soluciones idóneas a partir de sus propias convicciones.
C10.	Colaboración: Contribuye al desarrollo del trabajo en grupo y muestra una disposición para orientar su trabajo en función de las necesidades y los objetivos del colectivo, compartiendo espontáneamente información, conocimientos, herramientas de trabajo y potenciando la formación y desarrollo de otros trabajadores
C11.	Integración: Es capaz de adaptarse rápidamente al grupo aceptando y compartiendo normas y tareas grupales para el logro de objetivos. Se implica afectivamente en la actividad, contribuyendo de manera importante a la unión del grupo, a partir de su participación activa en la toma de decisiones grupales...
C12.	Flexibilidad: Es capaz de adaptarse y de trabajar en una amplia variedad de situaciones, individuales o de grupo, de cambiar o aceptar los cambios, a partir de reformular proyectos y planes, modificando el comportamiento propio siguiendo un enfoque diferente con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.
C13.	Perseverancia: Se muestra firme y tenaz en cada uno de sus actos manifestando su compromiso en el cumplimiento de las tareas y objetivos. Actúa con persistencia y constancia en la solución de problemas y el desarrollo de sus funciones en general.
C14.	Meticulosidad: Es capaz de realizar exitosamente las actividades que requieran de un gran nivel de detalle y cuidado, siendo muy preciso y consagrado en el cumplimiento de estas tareas.
C15.	Energía: Muestra control, resistencia y capacidad de trabajo duro. Denota ánimo y vigor en el desempeño de sus funciones y tareas, mostrando pensamiento positivo y optimismo relacionado con la confianza en el éxito del trabajo y basándose en su seguridad personal.
C16.	Orientación al cliente: Se esfuerza por descubrir y resolver las necesidades de los demás, trabajadores o clientes externos, mostrando voluntad para ayudarlos y servirlos en la solución de sus problemas para alcanzar estándares de excelencia, determinando eficazmente las metas y objetivos de la gestión y estableciendo un adecuado plan de trabajo para conseguirlos
C17.	Orientación a la obtención de resultados: Demuestra su esfuerzo por trabajar bien y alcanzar estándares de excelencia, determinando eficazmente las metas y objetivos de la gestión y estableciendo un adecuado plan de trabajo para conseguirlos.
<b>D.</b>	<b>EXPERIENCIAS EN EL TRABAJO</b>
D1.	Realizar prospección diaria de clientes
D2.	Administración de la base CRM
D3.	Atención al cliente que visita el showroom
D4.	Seguimiento diario a clientes referidos
D5.	Realizar la correcta administración de los documentos de soporte de ventas realizadas
D6.	Informe diario de visitas realizadas
D7.	Ha gestionado la venta de todo tipo de artículos en establecimiento comercial dedicado a ese fin.

D8.	Ha habilitado vales de ventas y anotado los precios fijados a los artículos.
D9.	Ha realizado el cierre y ajuste de las operaciones de venta.
D10.	Ha controlado y custodiado determinada cantidad de valores y efectivos, así como las mercancías correspondientes a su área de trabajo.
D11.	Ha participado en la realización de los inventarios que se efectúen.
D12.	Es responsable de la limpieza y organización de su puesto de trabajo.
D13.	Ha realizado otras funciones y tareas de la misma complejidad y naturaleza según las necesidades surgidas en la unidad.

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

## Anexo N° 23

## Planeación de los restantes procesos de GTH a desarrollar en los cargos de la Agencia Autolandia S. A. de Santo Domingo

Nomenclatura inicial de cargos	Cantidad	Nomenclatura de cargos propuestos	Cantidad	Acciones por año				
				1	2	3	4	5
Jefe de ventas	1	Jefe de ventas	1	FD	P, R, S, I, FC, FE	FD	LM, S, I	P, R, S, I, FC, FE
Ejecutivo de ventas	4	Ejecutivo de ventas	6	SB, R, S, I, FE, FC	FE, FC, FD	LM, R, S, I, FE, FC	SB, R, S, I, FE, FC, FD	P, R, S, I, FE, LM, FC
Jefe de taller	1	Jefe de taller	1	FD	FC, FE	FE	FD	P, R, S, I, FC, FE
Coordinador de citas	1	Coordinador de citas	1	FE, FC	LM, R, S, I, FE, FC	FC	SB, R, S, I, FE, FC	FE
Asesor de servicio	1	Asesor de servicio	5	FE, FC	FE, FC, FD	FE, FC	LM, SB, R, S, I, FE, FC, FD	P, R, S, I, FE, FC, FD
Asesor de calidad	1	Asesor de calidad	1	FE	FC	FC	FE	J, R, S, I, FE, FC
Técnico mecánico	6	Técnico mecánico	15	R, S, I, FE, FC	SB, R, S, I, FE, FC	SB, R, S, I, FE, FC	SB, R, S, I, FE, FC, FD	P, R, S, I, FE, LM, SB, FC, FD

Leyenda:

R: Reclutamiento J: Jubilación I: Inducción S: Selección FC: Formación en Calidad FD: Formación en dirección  
FE: Formación en la especialidad P: Promoción SB: Solicitud de baja LM: Licencia de maternidad

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.

**Anexo N° 24**  
**Cuadro de mando integral de talento humano de la Agencia Autolandia SA en Santo Domingo**

Perspectiva de Procesos						Perspectiva de Crecimiento					
Concepto	Indicador	Nivel de referencia				Concepto	Indicador	Nivel de referencia			
		D	A	S	AS			D	A	S	AS
Inventario de personal	IIP		X	X		Clima Laboral		X	X		
ADCO	IADCO	X				Aprovechamiento de la J.L.		X		X	
Planeación	IP		X			Fluctuación de la FT		X	X		
Recompensa	IR		X	X		Ausentismo		X	X		
Sistema de trabajo	IST	X			X						
Perspectiva de Clientes						Perspectiva Económica					
Productividad del trabajo	PT		X		X	Gasto de salario por peso de ingreso	X	X			
X Satisfacción del cliente externo	ISC		X		X	Gasto de GTH por peso de ingreso		X		X	
Índice de Recomendaciones	IRc		X		X	Gasto de GTH del total de gastos		X		X	
						Correlación SM-PT		X			

Leyenda: █ Octubre / 2014 █ Octubre / 2015

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Tinoco Veintimilla, Evelyn C.