



Universidad del Azuay

**Facultad de Filosofía, Letras y
Ciencias de la Educación**

Carrera de Psicología Organizacional

**REESTRUCTURA DEPARTAMENTAL
CENTRADA EN EL MODELO DE GESTIÓN
DE TALENTO HUMANO DE UNA EMPRESA
FAMILIAR COMERCIALIZADORA DE
AUTOMOTORES Y SERVICIO AL CLIENTE
DE LA CIUDAD DE CUENCA**

Autor:

Cristina Cáceres González.;

Director:

Mst. Leonardo Carpio Córdova.;

Cuenca –Ecuador

Año 2021

DEDICATORIA

Mi trabajo de titulación va dedicado primeramente a Jehová quien ha sido fuente de sabiduría y fortaleza en las diferentes situaciones que atravesado durante mi formación académica y vida.

A mi Madre quien ha sido un apoyo principal y ejemplo de vida, mi hijo Samuel el motor y motivación para cumplir este sueño tan anhelado en búsqueda de un futuro mejor.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que durante el desarrollo de mi carrera fueron apoyo y brindaron ayuda para cumplir esta meta mis tíos Mónica, Gonzalo y Lucía.

A la Universidad del Azuay por la beca asignada, a todos los que fueron mis docentes por la formación y conocimiento brindado.

A la empresa Comercial Roldan por el apoyo y confianza para el desarrollo de la tesis y

De manera especial a Leonardo Carpio quien fue mi Director de tesis por el apoyo, dedicación, interés y su tiempo dado para cumplir con mi trabajo de titulación.

RESUMEN:

La investigación que se presenta a continuación tiene como fin sugerir un modelo de Gestión de Talento Humano enfocado y dirigido hacia la gestión estratégica de la empresa la cual se dedica a la comercialización y servicio al cliente del sector automotriz en la ciudad de Cuenca. Para lograr plantear este modelo empezamos por un diagnóstico de la situación actual utilizando un análisis PEST seguido de una encuesta para complementar la información acerca del funcionamiento del área de talento humano.

Una vez obtenidos los resultados se empezó a trabajar en la propuesta de dicho modelo adaptándola a la realidad empresarial y alineándolo de manera estratégica en los diferentes subsistemas como selección, inducción, evaluación y capacitación.

Palabras clave: capacitación, evaluación, inducción, gestión estratégica, selección, subsistemas y talento humano.

ABSTRACT:

This research aims to suggest a Human Talent Management model focused and directed towards the strategic management of a company which is dedicated to the marketing and customer service in the automotive sector in the city of Cuenca. In order to achieve this model, a diagnosis of the current situation was carried out using a PEST analysis followed by a survey to complement the information about the functioning of the human talent area. Once the results were obtained, the proposal of this model was developed, adapting it to the business reality and aligning it strategically in different subsystems such as selection, induction, evaluation, and training.


Keywords: training, evaluation, induction, strategic management, selection, subsystems and human talent.

Thesis Director



Mst. Leonardo Carpio Cordero

Translated by



Viviana Cristina Cáceres Gonzalez

ÍNDICE

Contenido

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO 1 | 7 |
| 1.1 La gestión del talento humano como proceso de transformación o cambio organizacional innovador y estratégico. | 7 |
| 1.2 Re-diseño de la estructura organizacional sus parámetros, metodologías y limitantes para la aplicación dentro de las empresas. | 9 |
| 1.3 La gestión del talento humano considerado desde una visión sistémica y procesos de subsistemas secuenciales dentro de la organización. | 10 |
| 1.4 La gestión de talento humano y su estrecha relación con la gestión del conocimiento..... | 12 |
| 1.5 Las herramientas tic como apoyo para la gestión de talento humano. | 13 |
| CAPÍTULO 2 | 15 |
| 2.1 Metodología para el Diagnóstico y Levantamiento de la Información..... | 15 |
| 2.2 Métodos y herramientas para la recolección y análisis de datos. | 15 |
| 2.3 Muestra | 15 |
| 2.3.1 Criterios de Exclusión: | 15 |
| 2.3.2 Criterios de Inclusión: | 16 |
| 2.4 Procedimientos..... | 16 |
| CAPÍTULO 3 | 17 |
| 3.1 RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO | 17 |
| 3.1.1 RESULTADOS ENCUESTA: | 17 |
| 3.1.2 RESULTADOS ANALISIS PEST | 18 |
| 3.1.3 RESULTADOS ANALISIS FODA..... | 18 |
| 3.2 RESULTADOS A NIVEL ESTRATÉGICO (Plan Estratégico) | 20 |
| 3.2.1 Producto 1: Marco estratégico..... | 20 |
| 3.2.2 Producto 2: Marco estratégico del área de Talento Humano | 20 |
| 3.4 RESULTADOS A NIVEL DE GESTIÓN | 21 |
| 3.4.1 Macro-proceso de Gestión de Talento Humano..... | 22 |
| CAPITULO 4 | 29 |
| 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: | 29 |
| 4.1 CONCLUSIONES | 29 |

| | |
|---|----|
| 4.2 RECOMENDACIONES | 30 |
| BIBLIOGRAFIA: | 31 |
| ANEXOS | 33 |
| ANEXO 1 Resultados de la Encuesta | 33 |
| Anexo 1.1 Porcentajes de la Muestra | 33 |
| Anexo 1.2 Tabla Eje Estructura Organizacional General | 33 |
| Anexo 1.3 Tabla Eje de Selección de Personal Resultado General | 34 |
| Anexo 1.4 Tabla Eje de Inducción General | 34 |
| Anexo 1.5 Tabla Eje de Capacitación General | 35 |
| 1.6 Tabla Eje de Evaluación De Desempeño General | 36 |
| ANEXO 2 Resultados del Análisis FODA | 37 |
| Anexo 2.1 Tabla de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas..... | 37 |
| Anexo 2.1.2 Tabla de Análisis Fortalezas / Oportunidades | 38 |
| Anexo 2.1.3 Tabla de Análisis Fortalezas / Amenazas | 39 |
| Anexo 2.1.4 Tabla de Análisis de Debilidades / Oportunidades..... | 40 |
| Anexo 2.1.5 Tabla de Análisis Debilidades / Amenazas | 41 |

CAPÍTULO 1

El modelo de gestión de talento humano es un macro-proceso que ayuda a generar una ventaja competitiva favorable hacia la organización, los subsistemas al estar correctamente estructurados y alineados a la gestión estratégica potencian el talento de la misma, es por eso que en la actualidad, el incorporar este modelo de gestión es clave dentro del mundo empresarial, a continuación hablaremos más detalladamente de su importancia, ventajas, procesos, sistemas y herramientas necesarias para su aplicación.

1.1 La gestión del talento humano como proceso de transformación o cambio organizacional innovador y estratégico.

Las empresas han empezado a modernizar los antiguos procesos organizacionales con el objetivo de que estos generen efectividad e innovación, sin embargo estos cambios suele traer consigo dificultades que no solamente abarca el término “cambio”; si no el temor que se genera por no obtener los resultados esperados es por eso que se sugiere implementar una metodología con pasos a seguir para obtener mejores resultados tangibles y esto a su vez disminuye el temor hacia el cambio (Rafoso y Artiles, 2011), Sin embargo para Calderón, Cuartas y Álvarez (2009), la transformación organizacional va más allá de una percepción básica de cambio, y por eso indican que para lograr dicho cambio es necesario y fundamental gestionar de mejor manera el talento humano; Partiendo de esta idea principal los autores toman como referencias varios enfoques para crear un concepto conciso de la gestión de talento humano y su papel dentro de la transformación, entre ellos tenemos la primera teoría de Shumpeter quien establece la diferencia de “cambio” entre la evolución de la gestión, transformación organizacional y a su vez define el “cambio tecnológico”, el cual se convierte en elemento principal del “cambio económico”, dando como resultado la innovación que es generadora de competitividad dentro de la industria.

También se entabla “La teoría del campo de fuerza” de Lewin, la cual plantea que dentro de la empresa deben existir fuerzas de impulso y restricción para mantener un equilibrio con el fin de estabilizar el cambio. Otro aporte de importancia es la Teoría de Sistemas que plantea Bertalanffy quien considera a la organización un elemento de cambios constantes debido a su vinculación con el ambiente y los sistemas procedentes del entorno, llevando a la organización a generar una homeostasis la cual

le permite desarrollar la habilidad de adaptación como ventaja en el entorno que se desenvuelve. Otro concepto importante es el que plantea la “Teoría de desarrollo organizacional” planteada por Hubell y Burke la cual expresa la elaboración de una estrategia con el fin de educar al personal de la organización para la aceptación del cambio, considerándolo como un proceso que debe estar previamente planeado.

Partiendo de los conceptos generales y el claro rol que desempeña el talento humano Calderón et al., (2009), plantean las prácticas innovadoras de Gestión de Talento Humano en donde el objetivo principal es tener claras las relaciones, diferencias y vínculos entre cambio, transformación y efectividad que fueron ya expuestas anteriormente, puesto que brindan ayuda en el desempeño organizacional. La Gestión Humana suele ser el recurso principal dentro de los procesos de transformación, ya que ayudan al mejoramiento de los mismos y a la obtención de resultados efectivos para el crecimiento de la organización.

Por otra parte Saldarriaga (2008) nos da un enfoque más conciso donde plantea que la gestión de talento humano se encuentra interconectada de una manera sistémica con los diferentes procesos que pueden existir dentro de una organización, es por eso que si existe un cambio en el modelo de talento humano este puede afectar inmediatamente al modelo administrativo y a su vez a la toma de decisiones, lo que conllevaría a establecer estrategias de cambio dentro de la gestión convirtiendo a la gestión humana en un proceso de importancia para la organización, ya que si es administrada de una manera adecuada es generadora de competitividad ayudando a la empresa adaptarse de manera positiva dentro de la globalización. Es así que Chiavenato(2002) citado por Saldarriaga (2008), indica que al momento de realizar una planeación estratégica del modelo de Talento Humano y todos sus componentes este llega a convertirse en un elemento determinante para el éxito empresarial. Lo que nos lleva a realizar un análisis estratégico de la empresa como son sus objetivos y estrategias que utilizan para relacionarse con el ambiente que los rodea y alinearlos a la gestión humana. El talento humano una vez que se empieza a gestionar estratégicamente tiene como meta desarrollar las competencias del personal, alineando su gestión a la gestión organizacional.

Carrión (2002) citado por Saldarriaga (2008), nos habla de la gestión del conocimiento donde la plantea como de vital importancia dentro de la empresa porque se convierte en el Capital Intelectual de la misma, lo que ayuda a desarrollar su

capacidad para resolver conflictos en un límite de tiempo lo que también generaría competitividad. Para poder desarrollar una gestión por competencias es necesario tomar la gestión del conocimiento como punto principal para empezar el desarrollo de la denominada gestión de talento humano.

Es por eso que en la actualidad la gestión del talento humano es capaz de identificar necesidades que van surgiendo según el paso del tiempo, debido a esto el autor plantea que las empresas colombianas al igual que muchas en el mundo optan por innovar con sus nuevas prácticas centrándose en la evolución de las capacidades y conocimientos de las personas que pertenecen a la organización, dejando de lado el control del talento y enfocándose más en el desarrollo y bienestar del personal.

1.2 Re-diseño de la estructura organizacional sus parámetros, metodologías y limitantes para la aplicación dentro de las empresas.

Marín (2012), indica que las empresas en la actualidad tienen un conocimiento limitado en estructura organizacional (EO), ya que por lo general vinculan directamente este término con el denominado organigrama como único elemento de EO e ignoran ciertos elementos de importancia como son: la organización de estrategias, desarrollo y diseño organizacional. Este desconocimiento de todos los parámetros que abarca “estructura organizacional” suele convertirse en una barrera para realizar una re-estructuración, ya que genera informalidades dentro de sus procesos los cuales se convierten en limitantes para aprovechar la ventaja competitiva y a su vez también limita un adecuado diseño organizacional dentro de la empresa. Debido a esa crítica principal se plantea una gran interrogante y si al momento de realizar un re-diseño dentro de la organización se considera cuáles son las variables influyentes para continuar con el cambio, sin duda deberían ser consideradas ya que entre ellas tenemos el ambiente externo, la evolución de la tecnología, la estrategia y filosofía organizacional, el tipo de liderazgo y las relaciones que existen entre ellas. Debido a esto para empezar un re-diseño se debe utilizar una metodología validada por la organización que se acople a su realidad y a todas las variables antes mencionadas, esta EO rediseñada debe de ir conjuntamente con las estrategias organizacionales, el contexto externo en el que se desenvuelve, la flexibilidad de la empresa hacia los cambios, los años de funcionamiento de la empresa y los procesos informales que se

encuentran establecidos, una vez que hacemos un análisis de todos estos factores empezamos con las estructuras para crear un nuevo diseño basándonos en los organigramas y manuales de funciones para así desplegar un diseño que ayude al desarrollo empresarial.

De la misma manera Parra (2009), concuerda con lo expuesto anteriormente y rectifica que la estructura organizacional es tomada como la organización jerárquica y división del trabajo dentro de la empresa, sin embargo da prioridad al diseño organizacional e indica la importancia de este y su alineación a las metas y objetivos. Lo ideal es estructurar un diseño correcto lo que da como resultado efectividad para un adaptación positiva al entorno, el diseño organizacional empieza por el departamental, el cual debe de ser planteado correctamente para evitar la falta de comunicación, evitar competencias entre departamentos y lograr mayor coordinación entre los mismos, ya que una adecuada organización facilita el cumplimiento de la misión empresarial.

Sin embargo para Pérez (2007), la estructura va más allá esta debe ser clara, flexible adaptable y exacta debe contar con un apoyo tecnológico que no solamente la hace más práctica sino también ayuda a la modernización e innovación lo que aporta al éxito de las estrategias. Esta EO debe contar con manuales, procesos y procedimientos formales para garantizan su cumplimiento, actualización y control, y a su vez sea puerta de entrada para desarrollar nuevos proyectos que ayuden a la optimización y cumplimiento de la planificación estratégica que se encuentra planteada.

1.3 La gestión del talento humano considerado desde una visión sistémica y procesos de subsistemas secuenciales dentro de la organización.

Las empresas necesitan que sus procesos sean eficientes pero por lo general suelen hallar deficiencias al tratar de encaminarlos hacia su objetivo final es por eso que para Nieto (2013), lo primordial es ver a la organización de una manera sistémica lo que ayudara a entender cómo deben articularse cada uno de sus procesos para crear una gestión de talento humano adecuada, la cual ayude al desarrollo del trabajador y no genere efectos contrarios en los mismos. Es por eso que al momento de crear procesos de gestión humana la empresa debe de cumplir con ciertos criterios para considerarla como “organización sistémica” por nombrar algunos de los más importantes tenemos ser democráticas, tener una economía interna estable, y una estructura organizacional

multidimensional, en base a esta idea principal se puede plantear cómo deberían ser los procesos secuenciales de gestión de talento humano dentro de una organización, empezando por establecer desafíos que se deban cumplir con el fin de influenciar a los encargados del área a rediseñar sus servicios, y de esta manera se establezcan estructuras y procesos internos efectivos que ayuden a su optimización; Como un segundo paso a seguir es necesario eliminar, perfeccionar y renovar funciones del área de gestión humana que en la actualidad no estén generando valor y que a su vez sean flexibles a ser remplazadas por recursos tecnológicos.

Una vez identificadas estas deficiencias y planteando nuevos desafíos, se entabla que el modelo de gestión humana que se vaya a rediseñar o instaurar debe asumir la responsabilidad y aportar a la consecución de las metas organizacionales, esto se lo ve en procesos como el de selección de personal, ya que debido a la globalización ha encontrado formas de buscar el personal adecuado de diversas maneras dejando de lado lo tradicional y no solo utilizando su talento si no mejorándolo, así mismo los planes de capacitación han evolucionado siendo un proceso de mucha inversión pero con resultados potenciales.

Es por eso que para tener calidad se concibe a la gestión de talento como el conjunto de procesos que brinda efectividad y ayuda al mantenimiento, sustentabilidad y progreso de la empresa convirtiéndose en un macro proceso de la organización el cual debe estar constante actualizado y generando valor para la empresa. Para comprender de mejor manera la gestión humana es necesario establecer una definición corta de lo que es un macro-proceso de GTH este es un conjunto de actividades o procesos que se realiza con el fin de obtener un resultado siguiendo una secuencia establecida para generar un impacto significativo. (García, 2009).

Los procesos de partida que establece son los siguientes:

“Planeación Estratégica de Talento Humano, Definición de Políticas Orientadas al Talento Humano, y Análisis-Diseños de cargo”.

Para establecer la “Planeación Estratégica de Talento Humano” se inicia en base a un diagnóstico y basado en esto se plantea método de acción que sirve para medir resultados. (García, 2009).

La “Definición de Políticas Orientadas al Talento Humano” consiste en crear guías que facilitan las actividades que se desempeñan dentro del área que se establecen

con el fin de prestar soluciones a situaciones que se presentan con frecuencia y guían a los subsistemas del área. (García, 2009).

“Análisis-Diseño de Cargo” es un documento formal donde se establece las actividades, responsabilidades, misión del cargo, competencias y habilidades que son necesarias para el puesto. (García, 2009).

“Reclutamiento” una vez que exista la necesidad de incorporar nuevo talento, se empieza un aviso que debe ser expuesto mediante herramientas que sirven para captar a los aspirantes que se encuentren más competentes atraídos desde el mercado externo. Dentro de este proceso se plantea el reclutamiento interno el cual está enfocado en la promoción interna del personal. (García, 2009).

“Selección de personal” es un proceso donde una vez elegidos los posibles candidatos se empieza a con una solicitud de empleo seguido de pruebas de conocimientos, evaluaciones psicotécnicas pasando a una entrevista pre-eliminar o entrevista profunda, y la elección del candidato ideal. (García, 2009).

“Inducción” este proceso se puede dividir en dos procesos, empezando por una pre-inducción en donde se da a conocer la cultura, filosofía organizacional, políticas y reglamentos de la empresa una vez realizado el proceso se da una inducción general del puesto donde se entrega la información necesaria para poder desempeñar su cargo.

“Capacitación” un proceso en donde se entrena al personal para que exista un aprendizaje para crear conocimiento y mejorar el desempeño. (García, 2009).

“Evaluación de Desempeño” es un proceso mediante el cual se mide el desempeño de los empleados por medio de indicadores que son cuantificables. (García, 2009).

Es así que García (2009), considera estos procesos como los más esenciales ya que son la base para conformar los macro-procesos de Gestión de Talento Humano los cuales se ha demostrado que no funcionan de manera independiente, ya que estos deben estar relacionados con la estructura y área estratégica para obtener mejores resultados.

1.4 La gestión de talento humano y su estrecha relación con la gestión del conocimiento.

En los últimos tiempos las prácticas de talento humano han logrado tener otro enfoque debido a la modernización la cual ha traído consigo nuevos cambios y relaciones con diferentes procesos, por eso se la vincula de una manera estrecha con la gestión estratégica y la gestión de conocimiento, ya que como lo indica Macías y

Aguilera (2012), estos comparten puntos comunes el más importante el factor humano, ya que este es fuente de conocimiento y generador de valor lo que ayuda a la consecución de los objetivos y es por eso que en la actualidad al talento humano se lo considera como inversión el cual ayuda a desarrollar ventajas competitivas.

La organización empieza a adquirir conocimiento con la elección del talento humano en los procesos de reclutamiento y selección que genera desarrollo igualitario del capital humano y la empresa para que ese conocimiento sea aplicado dentro de la organización. Una vez que se logra generar la gestión de conocimiento en la gestión de talento humano se empieza a identificar los resultados óptimos que arrojan, dentro de estos tenemos los ambientes positivos para el personal, cooperación entre compañeros de trabajo, efectividad, entre otras. Sin duda para lograr que sea de impacto positivo dentro de la organización la gestión de conocimiento se plantean subsistemas de talento humano que debe ser reforzados para que la gestión sea adecuada ya que se lo considera como procesos claves entre ellos está el antes mencionado proceso de selección, reclutamiento, formación, desarrollo, evaluación y compensación, de esta manera se podrá explotar el conocimiento dentro de la organización, ya que es tan importante vincular el conocimiento con el talento humano, es importante demostrar a las organizaciones la importancia que tiene el talento humano frente a la tecnología ya que al momento de crear sabiduría dentro del talento encaminamos a el cumplimiento de la estrategia de manera conjunta. (Macías y Aguilera, 2012.)

Sin embargo Björkman y Smale (2010) indican cómo gestionar el talento humano para desarrollar una gestión de conocimiento adecuada, empezando por retener y atraer al mejor talento, pero como prioridad sugieren que es necesario generar conocimiento y desarrollo en los propios empleados que ya están dentro de la empresa como estrategia principal del modelo de gestión de talento humano.

1.5 Las herramientas tic como apoyo para la gestión de talento humano.

Las organizaciones excelentes no son las que poseen un mayor recurso tecnológico, si no las organizaciones que han logrado desarrollar sus tecnologías actuales explotando su utilidad al máximo así lo plantea Riascos y Aguilera (2011); considerando al recurso humano como generador de competitividad y al recurso tecnológico como estrategia debido a que maneja de información. De la misma manera

coincide Moreno y Parra (2012) quienes nos indica que las tecnologías de información no debe ser exigidas a cumplir con cierto rol específico, si no debe de utilizarse de una manera más innovadora en donde el talento humano, los recursos de información y tecnológicos vayan de la mano.

Los subsistemas de talento humano que utilizan mayormente recursos tecnológicos suele ser selección y reclutamiento siendo uno de los procesos más fuertes de la gestión de talento humano, sin dejar de lado los procesos como contratación, inducción, diseño de perfiles y capacitación por nombrar algunos que también necesitan optimizarse utilizando la tecnología. Antes de empezar a sugerir herramientas tecnológicas que brinde apoyo es necesario conocer el alcance hacia los Tics que puede tener la empresa, identificar sus tecnologías que no han sido explotadas y reconocer las ventajas que ofrecen estas dentro de la organización. (Riascos y Aguilera, 2011.). Un ejemplo de estas ventajas nos indica Nocua (2013), quien expresa que mientras mayor tecnología exista dentro de la empresa la rotación del talento humano ira disminuyendo. Lo que ayudara a mejorar procesos de gestión para el talento humano optimizando su funcionamiento y ofreciendo servicios de calidad para los grupos de interés.

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

2.1 Metodología para el Diagnóstico y Levantamiento de la Información

Comercial Carlos Roldán es una empresa dedicada a la comercialización de automóviles de línea pesada y liviana que a su vez ofrece servicio pos-venta a sus clientes. Esta empresa pertenece al grupo corporativo Roldan-Ortiz siendo la empresa matriz de todo el grupo. Fue fundada en el año 1970 por el Señor Carlos Roldan quien hasta el día de hoy está administrando la empresa conjuntamente con sus hijos y esposa, lo que convierte al grupo en una administración familiar teniendo un liderazgo autocrático con un su nivel de supervisión alto hacia sus colaboradores, debido a esto se utilizó la siguiente metodología.

Esta investigación posee un diseño no experimental, con un enfoque mixto, un tipo de investigación prospectivo con un alcance descriptivo.

2.2 Métodos y herramientas para la recolección y análisis de datos.

Para el diagnóstico se utilizaron dos encuestas, la primera ayudó a generar el diagnóstico inicial y determinar variables, la segunda se utilizó para calificar las variables y estructurar el análisis PEST, los cuales sirvieron de base para crear el análisis FODA del departamento lo que ayudo a conocer con mayor profundidad lo que se debe mejorar, para realizar la interpretación de los resultados se utilizó un análisis cuantitativo de los resultados de las encuestas, utilizando la herramienta de Microsoft Excel, seguido de una interpretación cualitativa según las necesidad.

2.3 Muestra

La unidad de análisis es el departamento de talento humano de la empresa y la muestra utilizada fueron elegidas bajo los siguientes criterios:

2.3.1 Criterios de Exclusión:

- Cargos bajos (asistentes, operativos de limpieza)
- Personal con contrato por servicios prestados

- Personal que no labora directamente con el departamento de Talento Humano.

Se excluyeron los siguientes cargos, debido a su poca o casi nula vinculación y participación con el departamento de Talento Humano y debido a su jerarquización ya que la cultura organizacional a la que pertenece toma mucho más en cuenta a los cargos altos para el rediseño de procesos.

2.3.2 Criterios de Inclusión:

- Personal que labora directamente en diferentes actividades con el departamento.
 - Jefes departamentales
 - Jefes de agencia

Considerado lo anterior, la muestra establecida fue de 18 jefes departamentales y de agencia que trabaja conjuntamente con el departamento de talento humano.

2.4 Procedimientos

El Diagnóstico inicial comenzó con la aplicación de dos encuestas que sirvieron para la identificación y calificación de variables, las cuales una vez obtenidos los resultados fueron interpretados de manera cuantitativa y cualitativa. Para el análisis cuantitativo se utilizó el Software de Excel por la sencillez de la herramienta, seguido del análisis cualitativo donde se utilizó la metodología PEST para realizar el FODA Departamental el cual sirvió de base para plantear las estrategias de la propuesta del modelo de gestión de talento humano.

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS

A continuación se detallan los resultados obtenidos, divididos en dos secciones, la primera arroja los resultados de la encuesta y la segunda los resultados del análisis FODA.

3.1 RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

3.1.1 RESULTADOS ENCUESTA:

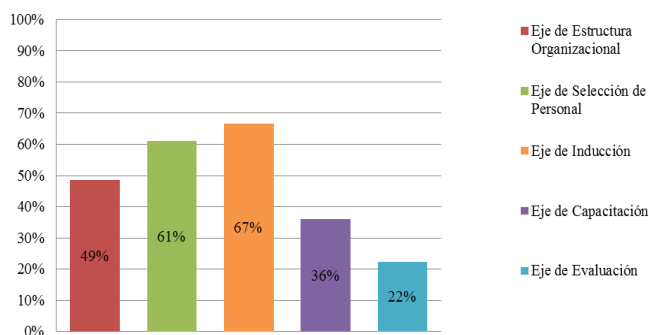
Los resultados que obtuvimos de la encuesta fueron los siguientes:

Los cuales clasificamos en ejes según el modelo de gestión de talento humano de García (2013), que incluyen:

- Eje de Estructura Organizacional
- Eje de Selección de Personal
- Eje de Inducción
- Eje de Evaluación
- Eje de Capacitación

La siguiente tabla indica cómo la población estudiada califica los ejes:

Tabla 1
Ejes de Gestión de Talento Humano



Fuente: Elaboración Propia

Como podemos observar en el gráfico los subsistemas con porcentajes más bajos son evaluación de desempeño seguido de capacitación, mientras que los subsistemas de estructura organizacional, selección e inducción, los porcentajes son más altos pero no reflejan satisfacción acerca de su funcionamiento.

No existieron diferencias significativas entre los grupos poblacionales todos sienten las mismas deficiencias lo que se percibe el problema de manera global.

Refiérase Anexos1.1 para comprobar la información.

3.1.2 RESULTADOS ANALISIS PEST

En base a los resultados de las encuestas realizamos un análisis PEST, siendo este el primer paso antes de realizar el análisis FODA, donde valoramos de manera general el entorno que rodea al departamento de Talento Humano para de esta manera obtener resultados mucho más reales, por lo que es importante indicar que los factores externos no solo son aquellas variables que esta fuera de la empresa sino aquellas que pertenecen a la empresa pero se encuentran fuera del departamento de la misma manera las amenazas. Por otro lado las fortalezas y debilidades se consideraron a las variables que son propias del departamento y tomando estos criterios como base nos arrojó el siguiente resultado:

| DIMENSIÓN | VARIABLE | MN | NE | PO | MP |
|---------------------------|--|----|----|----|----|
| Político/ Legal | Desarrollo económico del país. | | | | |
| | Poca capacitación en leyes externas que ayudan al desarrollo de actividades. | ● | | | |
| | Procesos operativos internos de calidad. | | | | ● |
| | Desconocimiento de las políticas internas de la empresa. | ● | | | |
| Tecnológica | Departamento de talento humano capacitado para el uso de de tecnologías. | | | | ● |
| | Capacitados para el manejo de tecnologías. | | | | ● |
| | Buenas herramientas tecnológicas(Intranet, Correo electrónico, Intranet. | | | | ● |
| | Apertura para adquirir nuevas herramientas tecnológicas para el trabajo. | ● | | | |
| Cultura Organizacional | Cultura organizacional influencia negativa. | ● | | | |
| | Desconocimiento de la filosofía empresarial(Misión, Visión y Valores). | ● | | | |
| | Excesivo control en las actividades a desempeñar. | ● | | | |
| | Elevado compromiso con la empresa, se pone la camiseta. | ● | | | |
| Liderazgo | Líder de talento humano preparado. | | | | |
| | Existe claridad de asignación de funciones por parte del presidente ejecutivo. | | | | |
| | Líder presidente ejecutivo brinda ayuda de calidad. | | | | |
| | Gerentes Generales con liderazgo negativo | ● | | | |
| | Apoyo de altos mandos para el desarrollo personal y profesional de empleados. | ● | | | |
| Estructura Organizacional | Procesos operativos internos de talento humano de calidad. | | | | |
| | No existe un manual de perfiles de cargo. | | | | |
| | No existe estructura organizacional(Organigrama). | | | | |
| Selección de Personal | Sistema de selección de personal deficiente | | | | |
| Inducción | Sistema de inducción regular | | | | |
| Capacitación | No existe capacitaciones internas para el personal. | | | | |
| Desempeño | No se encuentra establecido evaluaciones de desempeño. | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

3.1.3 RESULTADOS ANALISIS FODA

Una vez obtenidos los resultados del análisis PEST los cuales sirvieron de base para estructurar las variables del FODA, hicimos un cruce de las 4 variables (fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas), donde se obtuvo. Puesto que al ser un departamento pequeño, no posee la capacidad operativa suficiente para hacerse cargo de un vasto número de estrategias, de esto se obtuvieron con los siguientes resultados:

3.1.3.1 Análisis fortalezas vs oportunidades

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

De este análisis obtenemos que la fortaleza más puntuada fue “Líder de talento humano preparado” mientras la oportunidad fue “Los procesos internos” de talento humano son de calidad”, lo que nos permite optimizar los procesos dentro del área de talento humano.

3.1.3.2 Análisis fortalezas vs amenazas

De este análisis obtenemos que la fortaleza más puntuada fue “Departamento de talento humano capacitado para el manejo de tecnologías” mientras que la amenaza fue “Desconocimiento de la filosofía empresarial (Misión, Visión y Valores)”, de este cruce podemos incorporar más herramientas tecnológicas para la difusión de información.

3.1.3.3 Análisis debilidades vs oportunidades

De este análisis obtenemos que la debilidad “No existen capacitaciones internas para el personal” mientras que la oportunidad “los procesos internos son de calidad”, esto nos permite sugerir la creación del proceso de capacitación dentro del área de talento humano.

3.1.3.4 Análisis debilidades vs amenazas

De este análisis obtenemos que la debilidad “No existe capacitaciones internas para el personal”, mientras la oportunidad “Excesivo control a las actividades a desempeñar”, sugerir un reforzamiento en el proceso de capacitación para lograr mayor apertura a la cultura organizacional a la que se rigen.

En base a los cruces obtenidos se planteó los objetivos estratégicos del área de talento humano que serán expuestos en el siguiente punto.

3.2 RESULTADOS A NIVEL ESTRATÉGICO (Plan Estratégico)

En base a los resultados obtenidos del diagnóstico se ha estructurado los siguientes productos acorde a la realidad y necesidad de la empresa, se trabajó en los siguientes: planeación estratégica, estructura organizacional y subsistemas los cuales fueron validados por los gerentes de la empresa.

3.2.1 Producto 1: Marco estratégico

En este producto se presenta la misión y visión de la empresa que fueron creadas conjuntamente con los gerentes:

3.2.1.1 Misión

Somos un Grupo Corporativo dedicado a la comercialización de automotores, ofreciendo variedad en línea pesada y liviana brindando a su vez servicios de venta y pos-venta de calidad y excelencia, siempre con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente y sobrepasar sus expectativas.

3.2.1.2 Visión

Ser grupo líder en el 2024, logrando reconocimiento en el mercado por la calidad de servicios que prestamos, siempre con la finalidad de satisfacer la necesidad del cliente y a su vez enfocándonos en generar y mantener desarrollo de nuestro equipo de trabajo y de la sociedad a la cual pertenecemos.

3.2.1.3 Valores

- Calidad
- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo

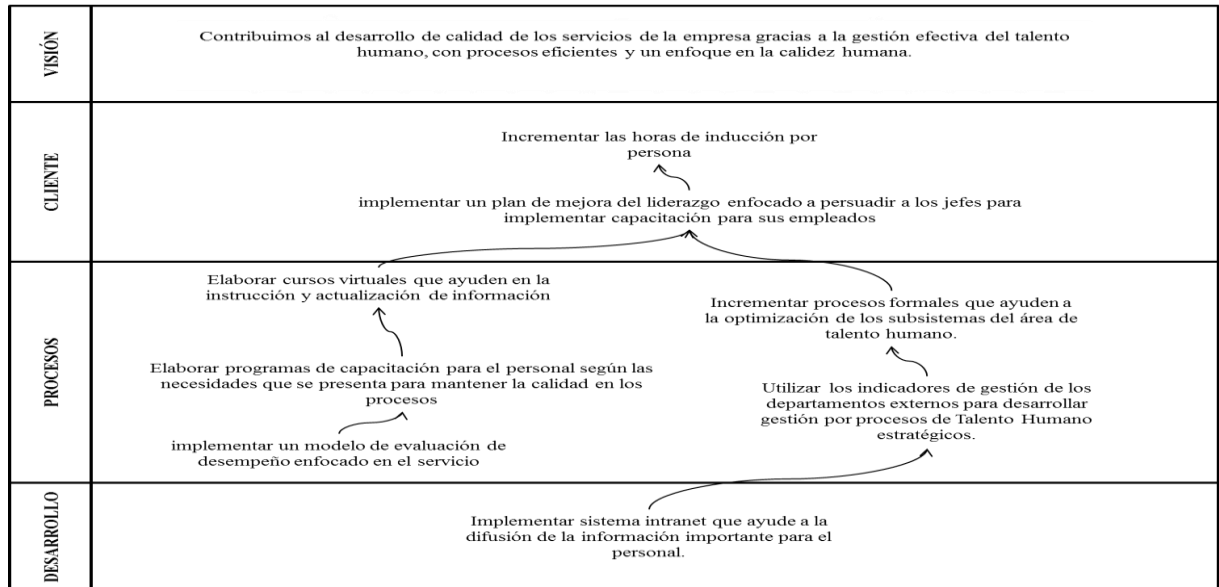
3.2.2 Producto 2: Marco estratégico del área de Talento Humano

3.2.2.1 Visión del departamento:

Contribuimos al desarrollo de la calidad de los servicios de la empresa, gracias a la gestión efectiva del talento humano, con procesos eficientes y un enfoque en la calidez humana.

3.2.2.2 Objetivos estratégicos del área de Talento Humano

Los objetivos estratégicos fueron establecidos mediante los cruces obtenidos del análisis FODA, los objetivos propuestos fueron encaminados a la visión del departamento y empresa, como resultado tenemos la siguiente propuesta:



Fuente: Elaboración Propia

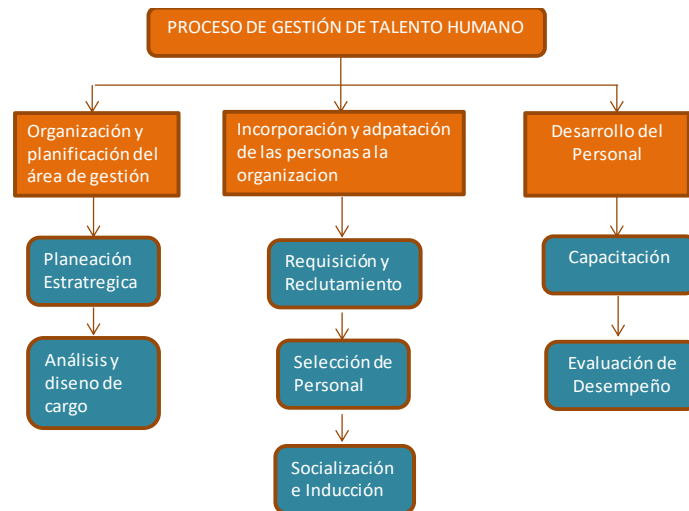
3.4 RESULTADOS A NIVEL DE GESTIÓN

Una vez definida la estrategia es necesario definir un modelo de gestión que se acomode a la misma, de modo que este facilite su ejecución.

Para darle un modelo de estructura lógica usamos el macro-proceso de gestión de talento humano propuesto por García (2013), que fue modificado a la realidad de la empresa y a los resultados del diagnóstico que se obtuvo.

El modelo usado tiene los siguientes componentes Planeación estratégica, Políticas del área, Marco Legal, Análisis y Diseño de Cargos, Requisición y Reclutamiento, Selección de Personal, Contratación, Socialización e Inducción, Compensación y Estructura Salarial, Incentivos y Beneficios, Higiene y Seguridad Industrial, Calidad de Vida Laboral, Capacitación y Entrenamiento, Desarrollo Profesional y Planes de Carrera, Evaluación del Desempeño, Monitoreo, Negociación Colectiva y Pacto Colectivo, Relaciones con SI Sindicato, Cesación y Ruptura Laboral pero debido a la limitada capacidad operativa actual del departamento, al contar tan solo con dos personas, este modelo fue reducido para dar prioridad a los subsistemas que demostraron mayor urgencia dentro del diagnóstico.

Como pudimos ver en el diagnostico los más importantes son: Planeación Estratégica, Estructura Organizacional, Reclutamiento, Selección de Personal, Inducción, Capacitación y Evaluación de Desempeño y por esto nuestro modelo modificado queda de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración Propia

Nuestro modelo de gestión de talento humano incluye componentes estratégicos como son visión, misión, objetivos, estrategias y valores, a más de los subsistemas de talento humano por competencias que se han acoplado según la necesidad de la empresa entre ellos tenemos reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación. A continuación se presenta un esquema de modelo de gestión de talento humano que ha sido modificado según la realidad empresarial para tomarlo como base de la reestructura de los diferentes procesos.

3.4.1 Macro-proceso de Gestión de Talento Humano

A continuación se presentan los Flujogramas de los subsistemas de talento humano los cuales se acoplaron según su cultura organizacional y su manera operativa de funcionar, con el fin de sugerir la instauración de estos procesos para potencializar el departamento de talento humano.

3.4.1.1 Objetivo General

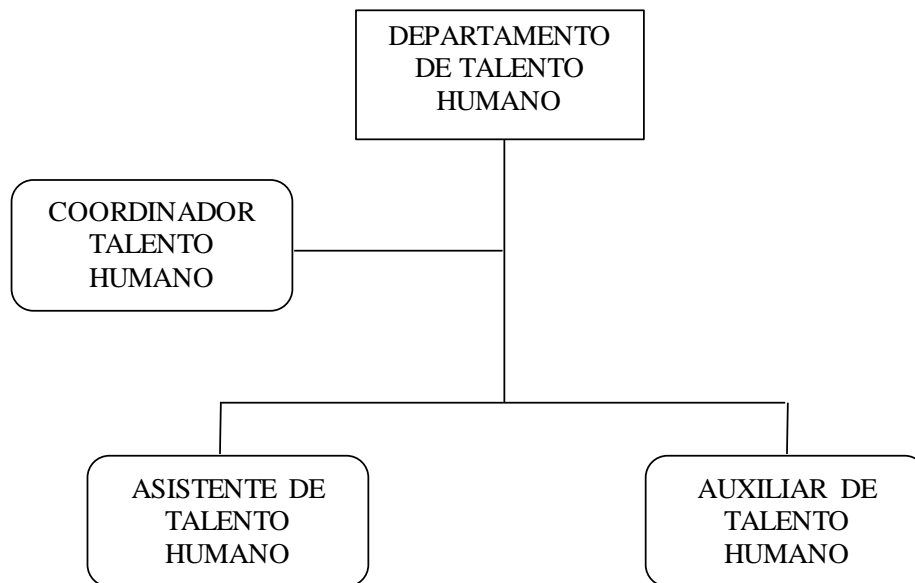
Planificar, implementar, organizar y evaluar los procesos de subsistemas de talento humano con el fin de beneficiar al personal y al desarrollo de la Empresa Comercial Carlos Roldan

3.4.1.2 Alcance

Este manual aplica a todo el personal que pertenece al departamento de Recursos Humanos de la empresa Comercial Carlos Roldán.

3.4.1.3 Organigrama del área de Talento Humano

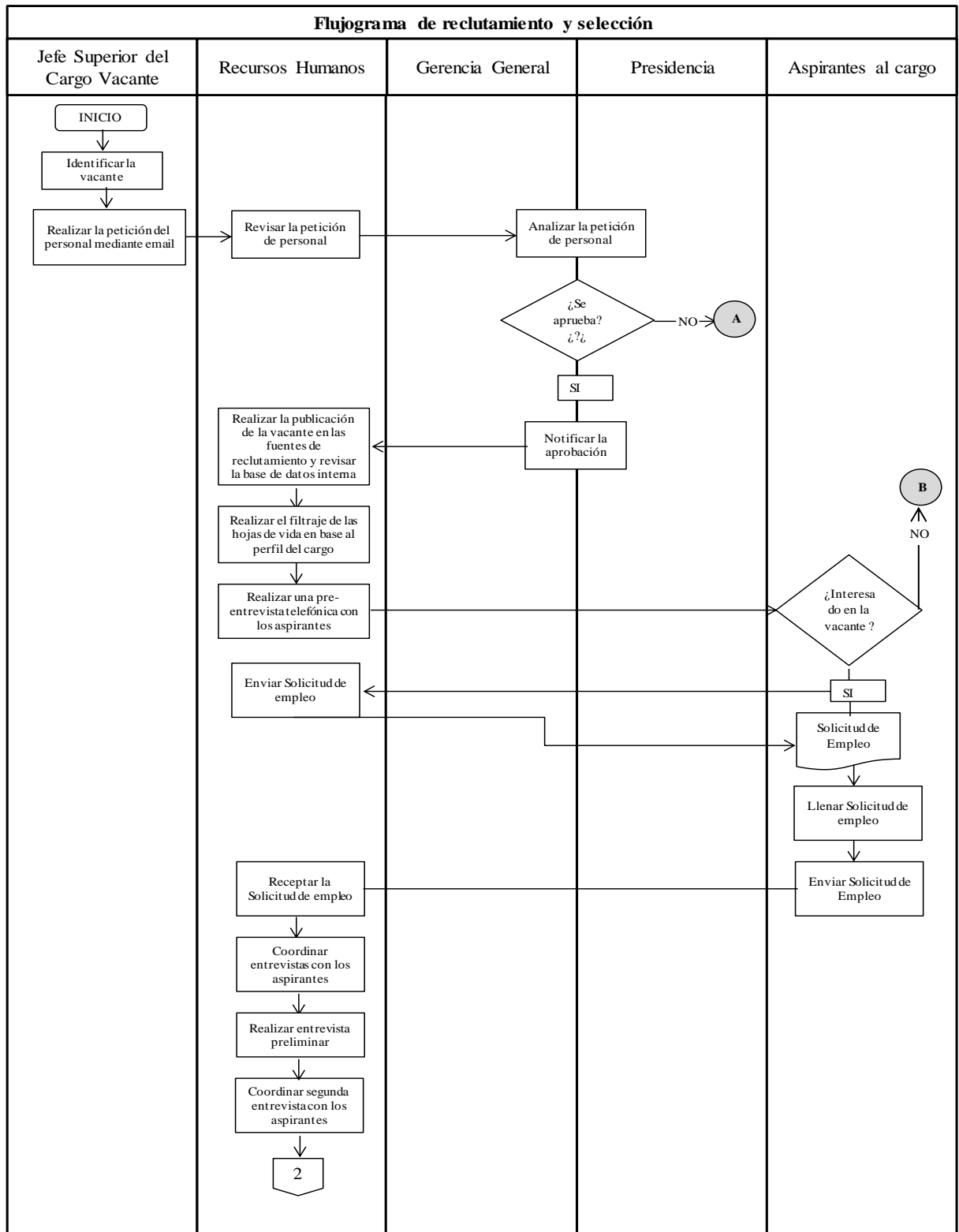
Debido a la capacidad operativa y funcional del departamento su estructura debería ser la siguiente:



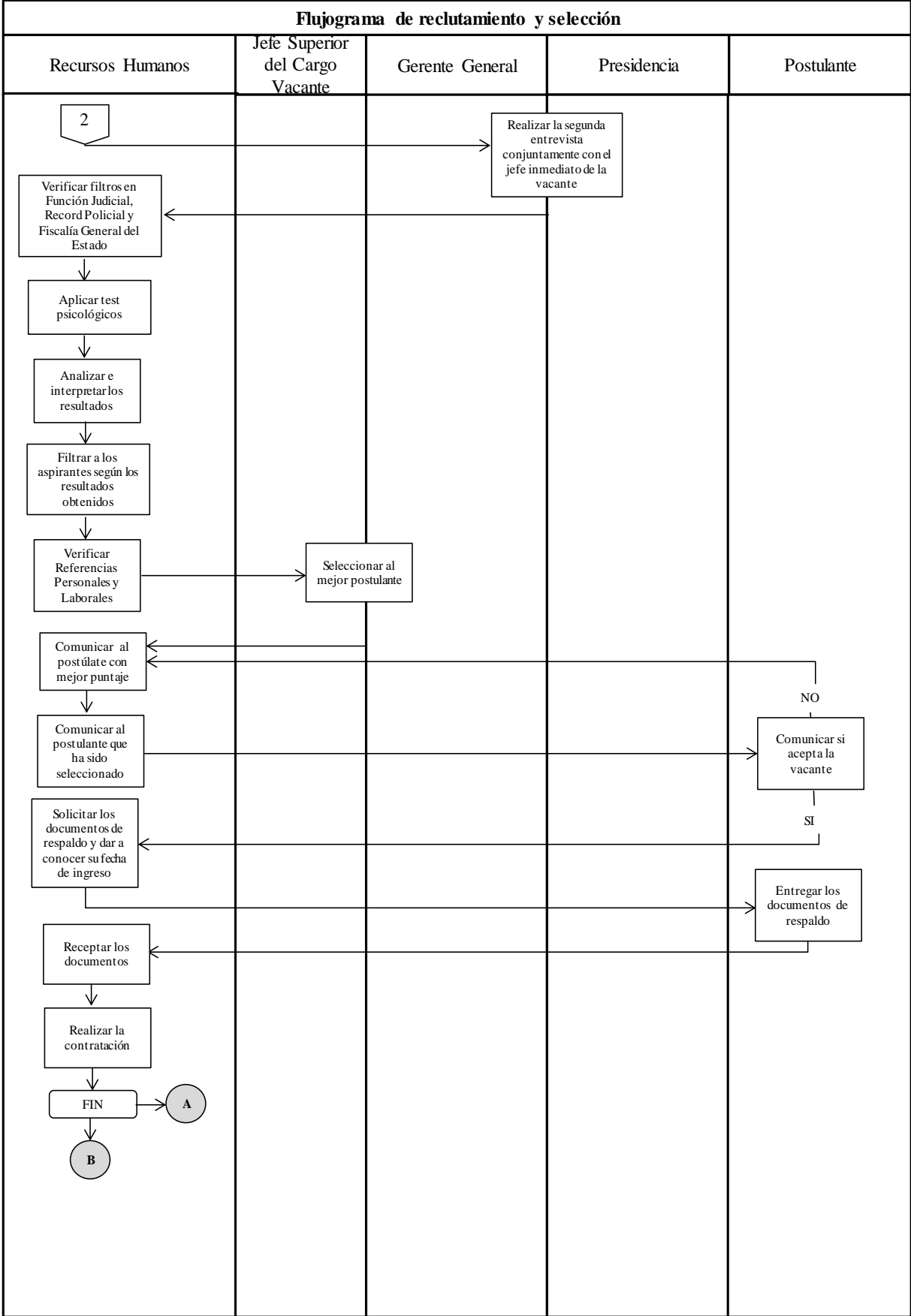
Fuente: Elaboración Propia

3.4.1.4 Flujogramas de los Subsistemas de Talento Humano

3.4.1.5 Flujograma de reclutamiento y selección

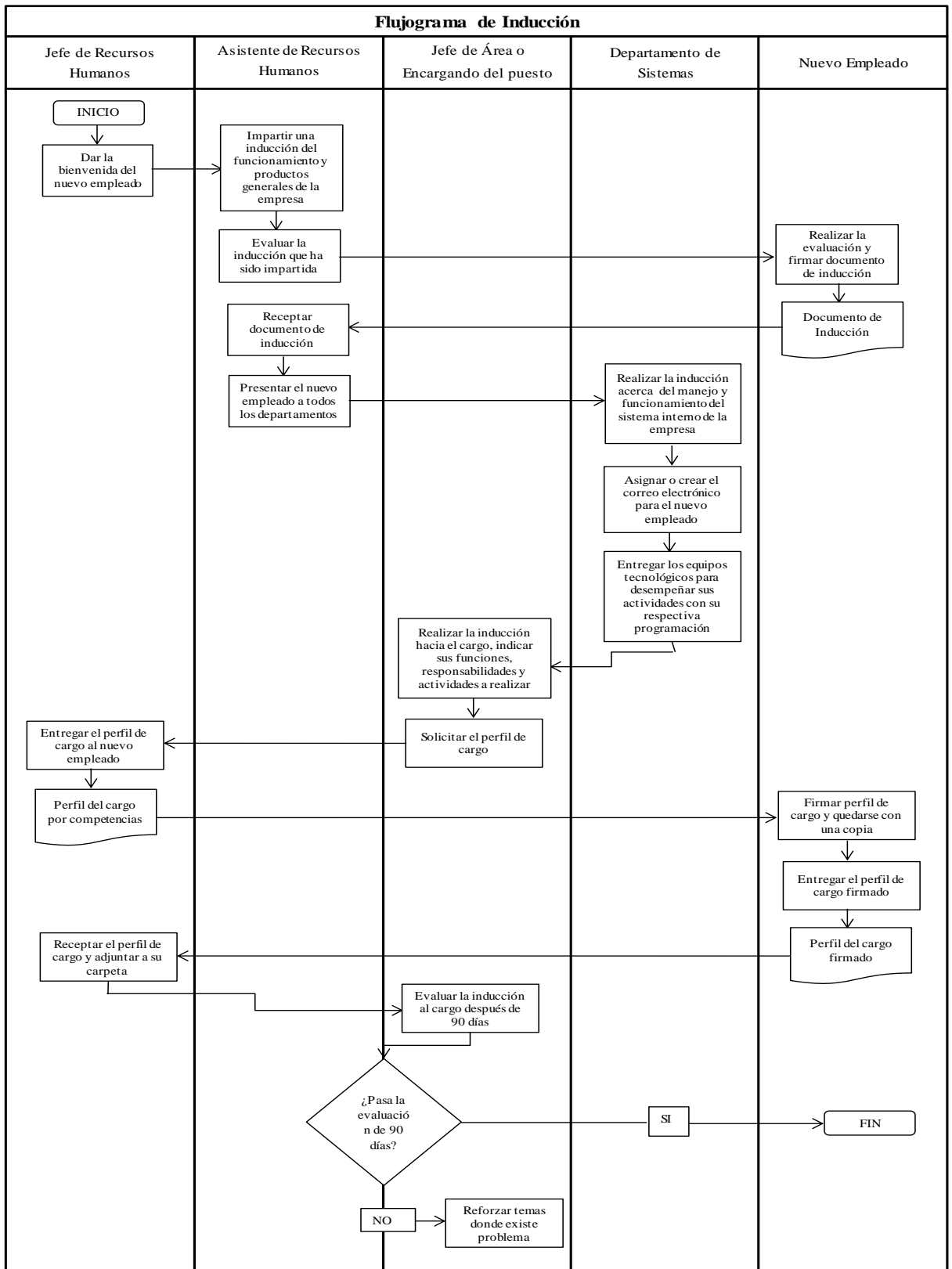


Fuente: Elaboración Propia



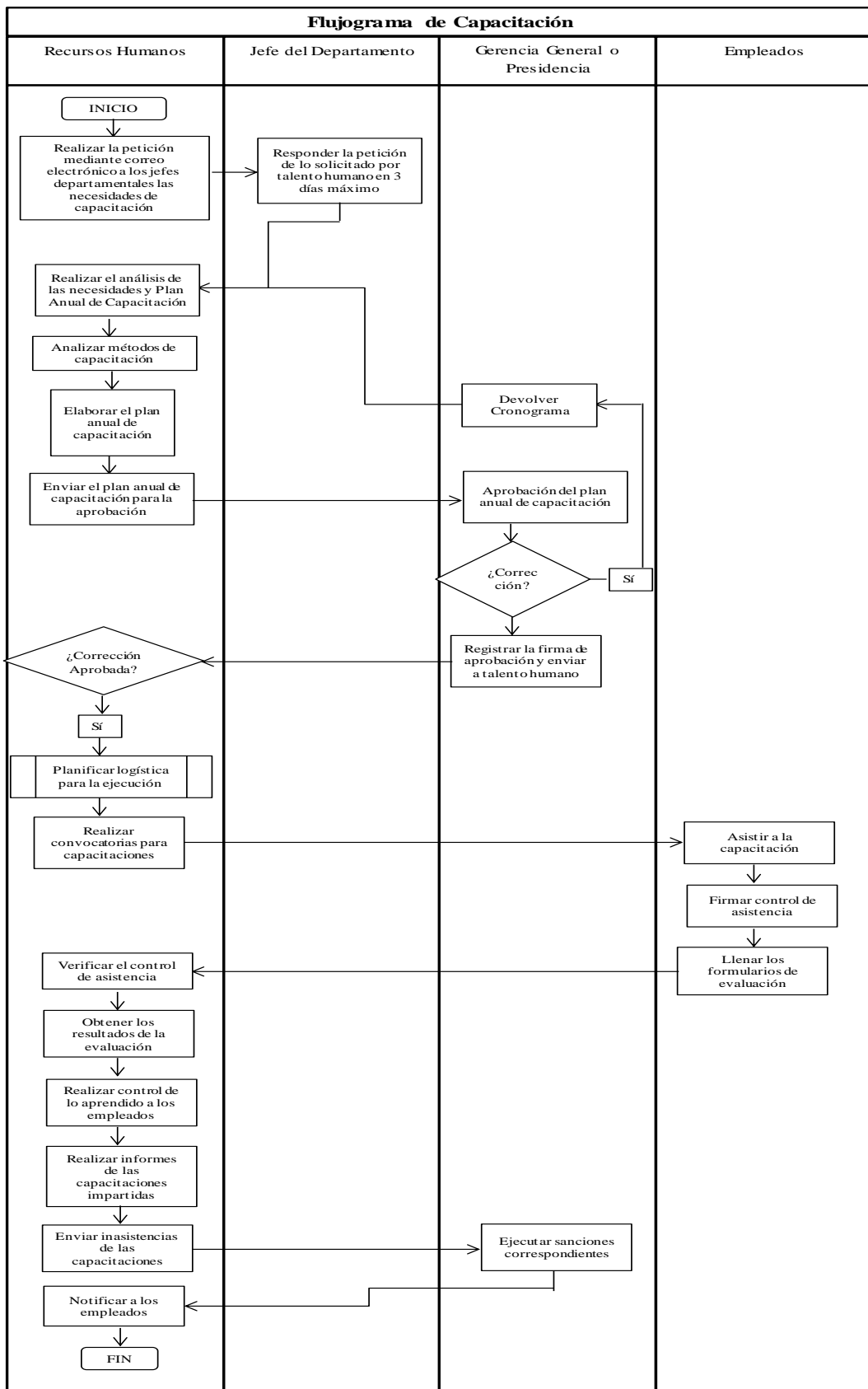
Fuente: Elaboración Propia

3.4.1.6 Flujograma de inducción



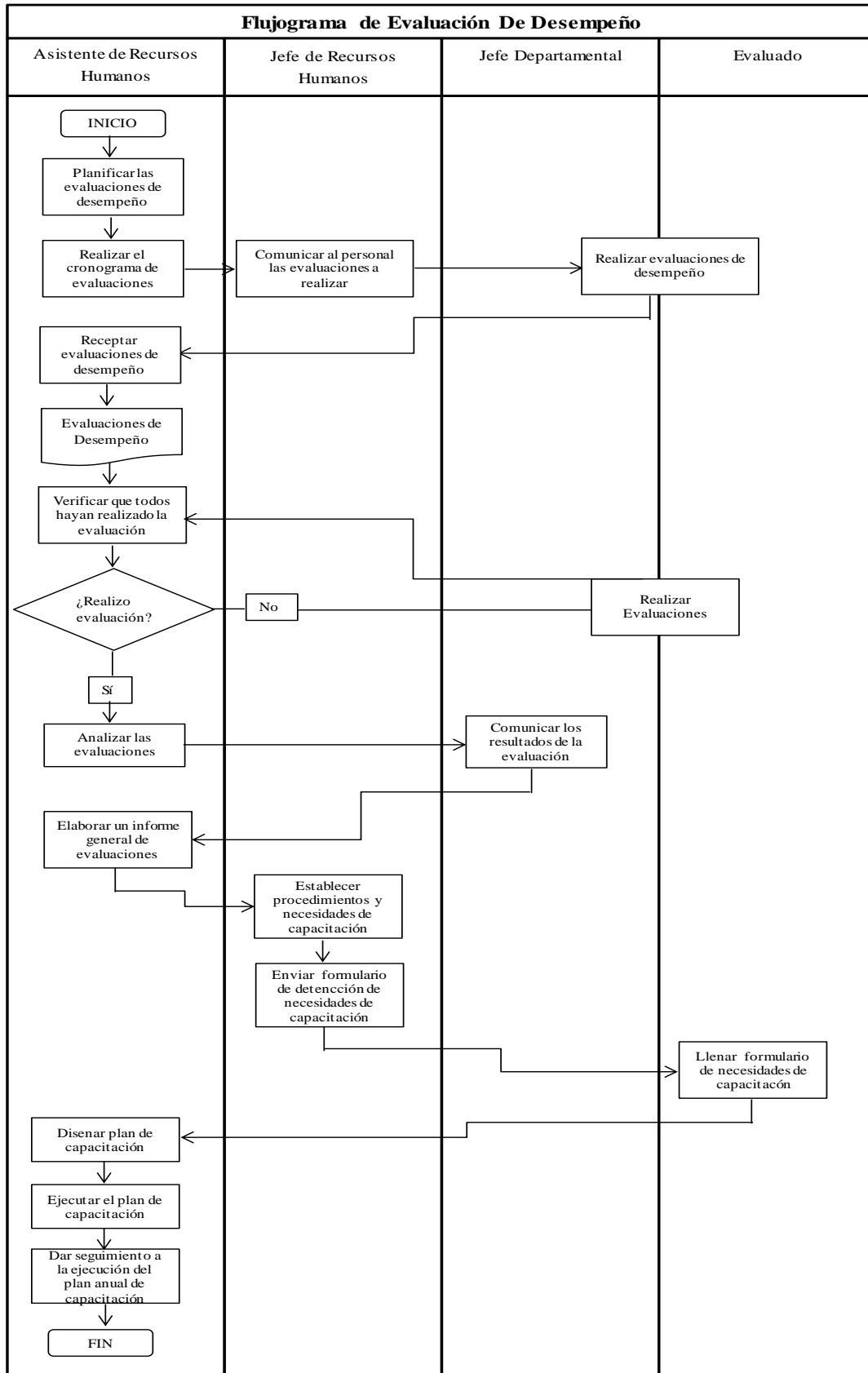
Fuente: Elaboración Propia

3.4.1.7 Flujograma de capacitación



Fuente: Elaboración Propia

3.4.1.8 Flujograma de evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

4.1 CONCLUSIONES

A partir de los resultados de diagnóstico obtenidos se logra determinar la necesidad de rediseñar el modelo de gestión de talento humano con el fin de potencializar el área estratégica y de gestión.

El modelo propuesto se encuentra dividido en dos partes, el primero es a nivel estratégico, lo que incluye la modificación y creación de la misión, visión y valores de la empresa, lo que se convierte en base para la creación de la visión del departamento de RRHH y sus objetivos estratégicos alineados, seguido del modelo de gestión de talento humano el cual se convierte en un macro-proceso como lo considera García (2009), mencionada anteriormente en el estado de arte, con la cual coincidimos y creamos un modelo basado en los subsistemas bases de recursos humanos, los cuales cuentan con su debido Flujograma siendo los siguientes: reclutamiento y selección, inducción, evaluación de desempeño y capacitación.

Podemos concluir que existe una necesidad de rediseñar el modelo de gestión de TH en la empresa, para lograr tener procesos formales establecidos que permitan identificar si es que existe alguna falencia y cual es el procedimiento a seguir y en qué momento. El empezar implementado una gestión estratégica del departamento orienta y establecen bases sólidas para desplegar el macro-proceso de la gestión del talento humano, empezando por el proceso de reclutamiento y selección el cual ayuda a captar aspirantes aptos para las vacantes que se deban cubrir utilizando las herramientas necesarias dentro del subsistema.

El proceso de inducción permite al empleador exponer al nuevo colaborador la filosofía empresarial, las funciones que va a desempeñar y la responsabilidad adquirida en el cargo.

Incorporar el proceso de capacitación generaría mayor pertenecía del talento humano hacia la empresa, logrando de este manera potenciar los conocimientos, habilidades y competencias del mismo para lograr el denominado ganar-ganar.

El proceso de evaluación de desempeño sin duda aportaría una gran ventaja a la organización ya que permite obtener resultados tangibles acerca del talento, lo que nos

ayudará a conocer que es lo que se debe seguir manteniendo y que es en lo que debe mejorar tanto a nivel personal y a nivel de equipo de trabajo, lo que ayuda a plantear planes de acción enfocados a una mejora continua.

Todos estos procesos de subsistemas re-diseñados se acoplaron a la cultura organizacional y necesidades de la empresa, el cual está sujeto a modificaciones para la implementación de nuevos procesos y optimización de los mismos según lo consideren conveniente.

4.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa seguir paso a paso y respetar el modelo de gestión de talento humano, a más de incorporar una persona al departamento debido a la sobrecarga de actividades que existe para lograr obtener los resultados deseados.

Se recomienda que el departamento de talento humano y su rediseño sean considerados como base para replicar en los demás departamentos con el fin de mejorar todos los procesos que deben de existir dentro de la empresa.

BIBLIOGRAFIA:

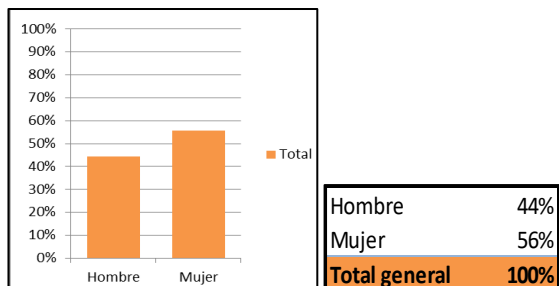
- Alonso, Alvaro, & García-Muina, Fernando E. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible Capital*, 10(5),1003-1025.
- Björkman, Ingmar, & Smale, Adam (2010). La gestión global del talento: Retos y Soluciones. *Universia Business Review*, (27),28-41.
- Calderón Hernández, Gregorio, & Cuartas Castaño, Juliana, & Álvarez Giraldo, Claudia Milena (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19(35),151-166.
- García-Solarte, Mónica (2009). Los macro –procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión* , 27, 162-200.
- MACÍAS GELABERT, CARLOS, & AGUILERA MARTINEZ, ALLAN (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, 28(123),133-148.
- Marín- Idárraga, Diego Armando,(2012). Estructura Organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *ESTUDIOS GERENCIALES*. 28(123), 43-64.
- Moreno-García, Roberto René, & Parra-Pérez, Katia María (2012). LA REINGENIERÍA DE PROCESOS. UNA HERRAMIENTA EN LA GESTIÓN DE NEGOCIOS: CASO CEREALES SANTIAGO. *Ciencia en su PC*, (4),85-98.
- Nieto Licht, César (2013). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (74),120-136.
- Nocua, Ángela Patricia (2013). Desafíos frente al fortalecimiento del talento humano para el aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). *Revista de Ingeniería*, (39),73-76.
- Pardo-Enciso, Claudia Esmeralda, & Díaz –Villamizar, Olga Lucia (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5 (11), 39-48.
- Parra-Moreno, Carlos Fernando (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *GESTIÓN & SOCIEDAD*.
- Pérez Uribe, Rafael (2007). Estructura y cultura organizacional en la Pyme Colombiana: Análisis en empresas Bogotanas. *Cuadernos de Administración*, (38),73-85.
- Rafoso- Pomar, Sandraliz, & Artilles Visbal, Sara (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Información*, 42(3),29-37.
- Riascos-Erazo, Sandra Cristina, & Aguilera Castro, Adriana (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*, 27(46).

Saldarriaga- Ríos, Juan Guillermo (2008). GESTIÓN HUMANA: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS. Estudios Gerenciales, 24(107), 137-159.

ANEXOS

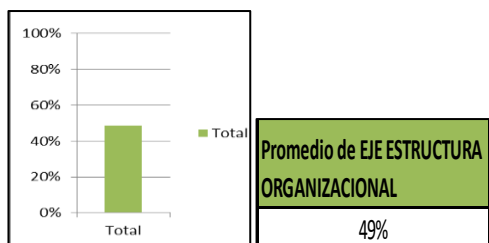
ANEXO 1 Resultados de la Encuesta

Anexo 1.1 Porcentajes de la Muestra



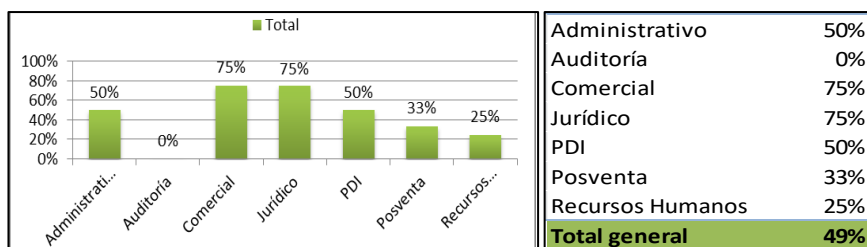
Fuente: Elaboración Propia

Anexo 1.2 Tabla Eje Estructura Organizacional General



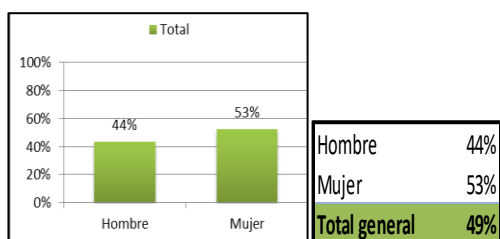
Fuente: Elaboración Propia

Anexo 1.2.1 Tabla Eje Estructura Organizacional por Departamento



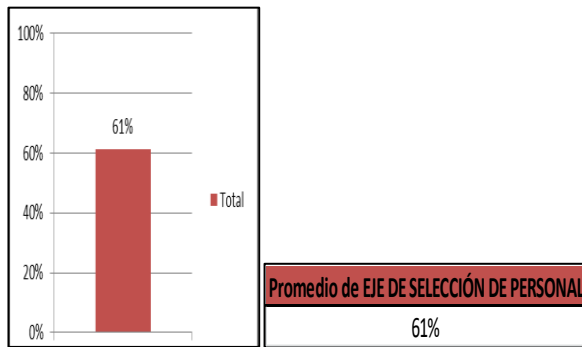
Fuente: Elaboración Propia

Anexo 1.2.2 Tabla Estructura Organizacional por Género



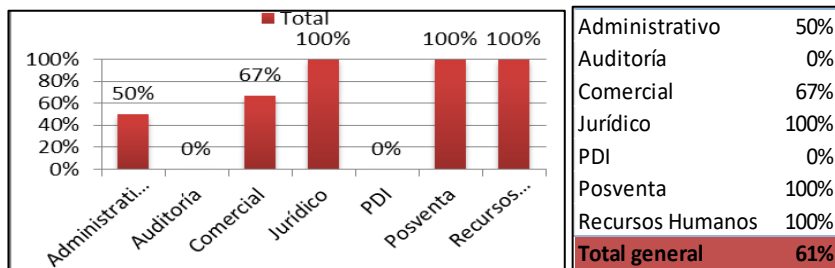
Fuente: Elaboración Propia

Anexo 1.3 Tabla Eje de Selección de Personal Resultado General



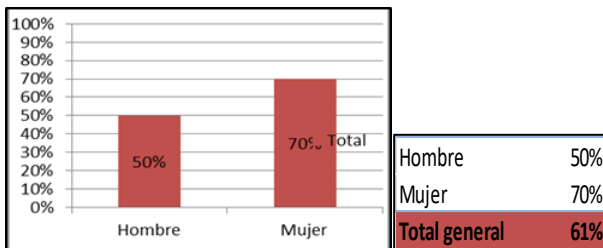
Fuente: Elaboración Propia

Anexo 1.3.1 Tabla Eje de Selección de Personal por Departamento



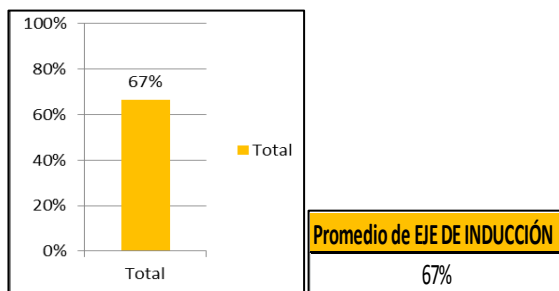
Fuente: Elaboración Propia

Anexo 1.3.2 Tabla Eje Selección de Personal por Género



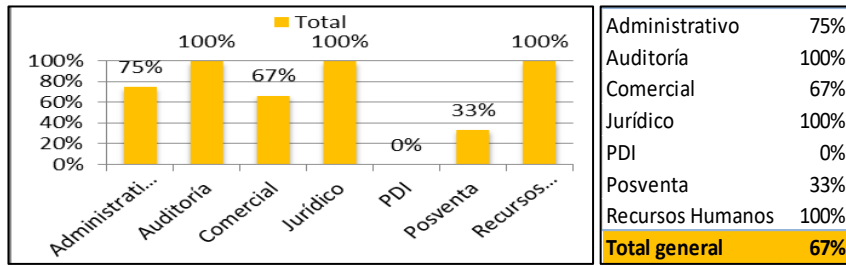
Fuente: Elaboración Propia

Anexo 1.4 Tabla Eje de Inducción General



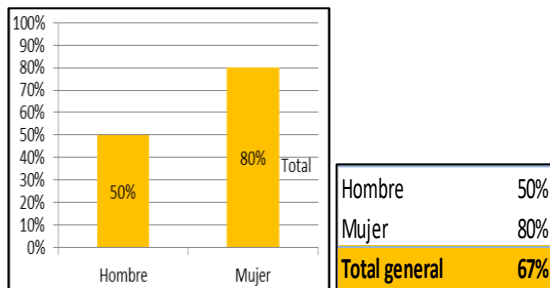
Fuente: Elaboración Propia

Anexo 1.4.1 Tabla Eje de Inducción por Departamento



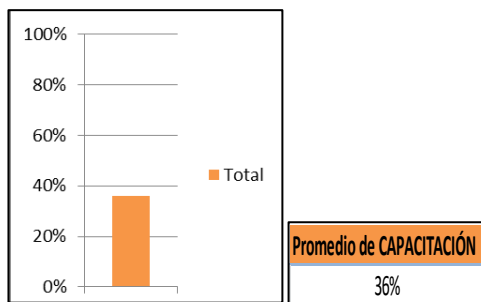
Fuente: Elaboración Propia

Anexo 1.4.2 Tabla Eje de Inducción por Género



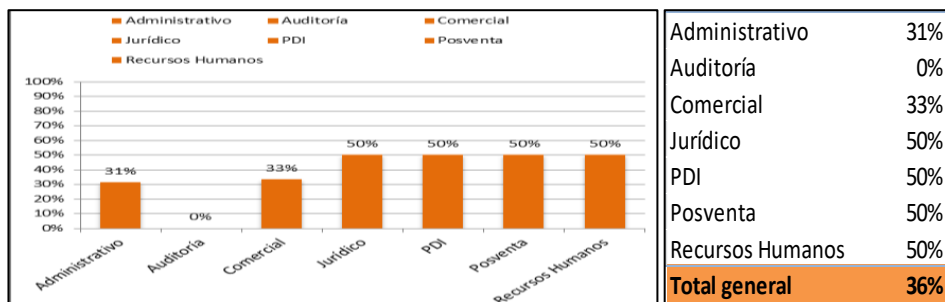
Fuente: Elaboración Propia

Anexo 1.5 Tabla Eje de Capacitación General



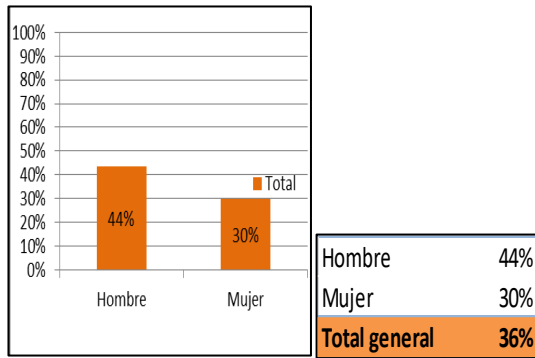
Fuente: Elaboración Propia

Anexo 1.5.1 Tabla Eje de Capacitación Por Departamento



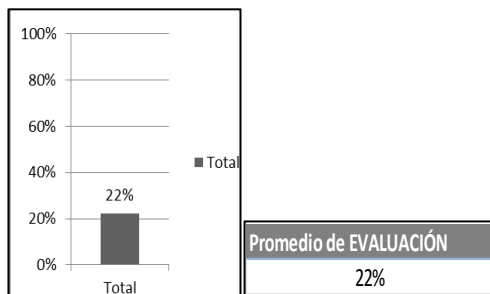
Fuente: Elaboración Propia

Anexo 1.5.2 Tabla Eje de Capacitación Por Género



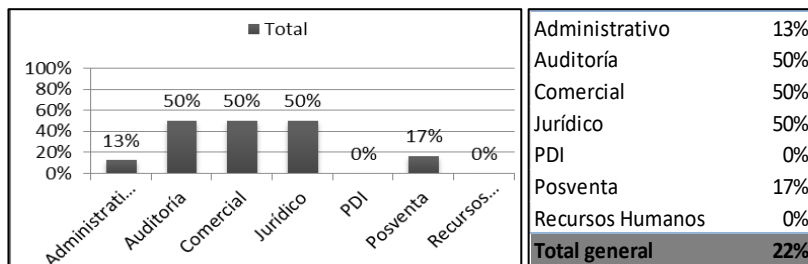
Fuente: Elaboración Propia

1.6 Tabla Eje de Evaluación De Desempeño General



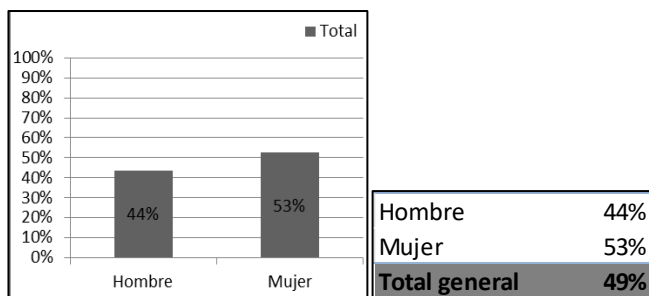
Fuente: Elaboración Propia

1.6.1 Tabla Eje de Evaluación De Desempeño por Departamento



Fuente: Elaboración Propia

1.6.2 Tabla Eje de Evaluación De Desempeño por Género



Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 2 Resultados del Análisis FODA

Anexo 2.1 Tabla de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES | DEBILIDADES | AMENAZAS |
|---|--|---|--|
| Elevado compromiso con el empresa (se pone la camiseta) | Desarrollo Económico del país | Sistema de selección de personal deficiente | Poca capacitación de leyes externas que ayudan al desarrollo de actividades |
| Líder de Talento Humano Preparado | Líder presidente ejecutivo preparado | No existe un manual de perfil de cargos. | Gerentes Generales con liderazgo negativo. |
| Departamento de Talento Humano capacitado para el manejo de tecnologías | Capacitados para el manejo de tecnologías | Sistema de inducción regular | Poca apertura por la empresa para adquirir nuevas herramientas tecnológicas para el trabajo. |
| Procesos operativos internos de talento humano de calidad | Los procesos internos son de calidad | No existe capacitaciones internas para el personal | Desconocimiento de la filosofía empresarial (Misión, Visión y Valores) |
| | Ayuda de calidad por parte del líder (Presidente Ejecutivo) | No se encuentran establecidas evaluaciones de desempeño | Excesivo control en las actividades a desempeñar |
| | Existe claridad en la asignación de funciones por parte del presidente ejecutivo | No existe estructura organizacional (organigrama de la empresa) | Cultura Organizacional tiene influencia negativa |
| | Buenas Herramientas Tecnológicas (Internet, correo electrónico, intranet). | | No existe un apoyo por parte de la organización que ayude al desarrollo personal y profesional |
| | | | Desconocimiento de las políticas internas de la empresa. |

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2.1.2 Tabla de Análisis Fortalezas / Oportunidades

| FORTALEZAS / OPORTUNIDADES | Desarrollo Económico del país | Líder presidente ejecutivo preparado | Capacitados para el manejo de tecnologías | Los procesos internos son de calidad | Ayuda de calidad por parte del líder (Presidente Ejecutivo) | Existe claridad en la asignación de funciones por parte del presidente ejecutivo | Buenas Herramientas Tecnológicas (Internet, correo electrónico, intranet). | TOTAL |
|---|-------------------------------|--------------------------------------|---|--------------------------------------|---|--|--|-----------|
| Elevado compromiso con el empresa (se pone la camiseta) | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 10 |
| Líder de Talento Humano Preparado | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 14 |
| Departamento de Talento Humano capacitado para el manejo de tecnologías | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 12 |
| Procesos operativos internos de talento humano de calidad | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 12 |
| TOTAL | 5 | 6 | 6 | 12 | 6 | 5 | 8 | 48 |

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2.1.3 Tabla de Análisis Fortalezas / Amenazas

| FORTALEZAS/ AMENAZAS | Poca capacitación de leyes externas que ayudan al desarrollo de actividades | Gerentes Generales con liderazgo negativo. | Poca apertura por la empresa para adquirir nuevas herramientas tecnológicas para el trabajo. | Desconocimiento de la filosofía empresarial (Misión, Visión y Valores) | Excesivo control en las actividades a desempeñar | Cultura Organizacional tiene influencia negativa | No existe un apoyo por parte de la organización que ayude al desarrollo personal y profesional | Desconocimiento de las políticas internas de la empresa. | TOTAL |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|-----------|
| Elevado compromiso con el empresa (se pone la camiseta) | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 12 |
| Lider de Talento Humano Preparado | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 15 |
| Departamento de Talento Humano capacitado para el manejo de tecnologías | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 16 |
| Procesos operativos internos de talento humano de calidad | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 9 |
| TOTAL | 6 | 6 | 4 | 9 | 4 | 8 | 7 | 8 | 52 |

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2.1.4 Tabla de Análisis de Debilidades / Oportunidades

| DEBILIDADES / OPORTUNIDADES | Desarrollo Económico del país | Líder presidente ejecutivo preparado | Capacitados para el manejo de tecnologías | Los procesos internos son de calidad | Ayuda de calidad por parte del líder (Presidente Ejecutivo) | Existe claridad en la asignación de funciones por parte del presidente ejecutivo | Buenas Herramientas Tecnológicas (Internet, correo electrónico, intranet). | TOTAL |
|---|-------------------------------|--------------------------------------|---|--------------------------------------|---|--|--|-----------|
| Sistema de selección de personal deficiente | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| No existe un manual de perfil de cargos. | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| Sistema de inducción regular | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| No existe capacitaciones internas para el personal | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 10 |
| No se encuentran establecidas evaluaciones de desempeño | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| No existe estructura organizacional (organigrama de la empresa) | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 9 |
| TOTAL | 6 | 6 | 6 | 18 | 6 | 6 | 7 | 55 |

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2.1.5 Tabla de Análisis Debilidades / Amenazas

| DEBILIDADES / AMENAZAS | Poca capacitación de leyes externas que ayuden al desarrollo de actividades | Gerentes Generales con liderazgo negativo. | Poca apertura por la empresa para adquirir nuevas herramientas tecnológicas para el trabajo. | Desconocimiento de la filosofía empresarial (Misión, Visión y Valores) | Excesivo control en las actividades a desempeñar | Cultura Organizacional tiene influencia negativa | No existe un apoyo por parte de la organización que ayude al desarrollo personal y profesional | Desconocimiento de las políticas internas de la empresa. | TOTAL |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|-----------|
| Sistema de selección de personal deficiente | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 14 |
| No existe un manual de perfil de cargos. | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 14 |
| Sistema de inducción regular | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 15 |
| No existe capacitaciones internas para el personal | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 15 |
| No se encuentran establecidas evaluaciones de desempeño | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 14 |
| No existe estructura organizacional (organigrama de la empresa) | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| TOTAL | 10 | 10 | 6 | 9 | 15 | 12 | 10 | 10 | 82 |

Fuente: Elaboración Propia

