

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**Inducción, evaluación y capacitación de los colaboradores de reciente ingreso del departamento de enderezada y pintura de una compañía automotriz. Concesionaria Guayaquil: Diseño de un programa de inducción y capacitación**

**AUTOR (ES):**

**Gallardo Barberan, María del Mar  
Martinez Abad, Daniela Andrea**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de  
Licenciado en Psicología Organizacional**

**TUTOR:**

**Tapia Ubillus, Alex Miguel, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**14 de Marzo del 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Gallardo Barberán María del Mar y Martínez Abad Daniela Andrea**, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciado en Psicología Organizacional**

### **TUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Tapia Ubillus, Alex Miguel, Mgs.**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Galarza Colamarco, Alexandra Patricia**

**Guayaquil, a los 14 días de Marzo del año 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Gallardo Barberan, María del Mar**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Inducción, evaluación y capacitación de los colaboradores de reciente ingreso del departamento de enderezada y pintura de una compañía automotriz. Concesionaria Guayaquil: Diseño de un programa de inducción y capacitación** previo a la obtención del Título de **Licenciado en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de Marzo del año 2017**

**EL AUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Gallardo Barberán, María del Mar**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Martinez Abad, Daniela Andrea**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Inducción, evaluación y capacitación de los colaboradores de reciente ingreso del departamento de enderezada y pintura de una compañía automotriz. Concesionaria Guayaquil: Diseño de un programa de inducción y capacitación** previo a la obtención del Título de **Licenciado en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de Marzo del año 2017**

**EL AUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Martinez Abad, Daniela Andrea**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Gallardo Barberán, María del Mar**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Inducción, evaluación y capacitación de los colaboradores de reciente ingreso del departamento de enderezada y pintura de una compañía automotriz. Concesionaria Guayaquil: Diseño de un programa de inducción y capacitación**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de Marzo del año 2017**

**EL (LA) AUTOR(A):**

f. \_\_\_\_\_  
**Gallardo Barberán, María del Mar**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Martínez Abad, Daniela Andrea**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Inducción, evaluación y capacitación de los colaboradores de reciente ingreso del departamento de enderezada y pintura de una compañía automotriz. Concesionaria Guayaquil: Diseño de un programa de inducción y capacitación**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de Marzo del año 2017**

**EL (LA) AUTOR(A):**

f. \_\_\_\_\_  
**Martinez Abad, Daniela Andrea**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL



Guayaquil, martes 14 de Marzo del 2017

## INFORME DE PLAGIO

The screenshot shows the URKUND plagiarism report interface. It features a header with the URKUND logo. Below the header, there is a table with the following information:

<b>Dokument</b>	<a href="#">Induccion. evaluacion y capacitacion de los colaboradores de reciente ingreso del departamento de enderezada y pintura de una compañía automotriz. Concesionaria Guayaquil Diseño de un programa de induccion y capacitacion.docx</a> (D25951176)
<b>Inskickat</b>	2017-02-22 09:44 (-05:00)
<b>Mottagare</b>	alex.tapia.ucsg@analysis.orkund.com
<b>Meddelande</b>	Gallardo Barberan Maria del Mar, Martinez Abad Daniela Andrea <a href="#">Visa hela meddelandet</a>

Below the table, a yellow highlight indicates a 2% match: "2% av det här c:a 60 sidor stora dokumentet består av text som också förekommer i 15 st källor."

At the bottom of the screenshot, there is a navigation bar with icons for home, search, and navigation.

### Tema:

Inducción, evaluación y capacitación de los colaboradores de reciente ingreso del departamento de enderezada y pintura de una compañía automotriz. Concesionaria Guayaquil: Diseño de un programa de inducción y capacitación

### Estudiante:

Gallardo Barberán María del Mar

Martinez Abad Daniela Andrea

### Tutora/Guia:

Mgs. Alex Miguel Tapia Ubillus

---

Mgs. Alex Miguel Tapia Ubillus

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a mis padres, por estar a lo largo de mi carrera apoyándome en cada momento y aconsejándome sobre todos los aspectos de mi vida tanto personal, estudiantil como laboral.

A mi hermano y hermana, por hacer de mi vida más divertida a pesar de los momentos complicados y de estrés. A mi sobrino Alejandro, porque el simple hecho de pensar en él, mis días son más felices.

Deseo también expresar mis agradecimientos a mi tutor, Psic. Alex Tapia, por todo su apoyo y constante retroalimentación. A mi compañera de tesis, Daniela Martínez, por el buen trabajo en equipo desde que comenzamos hacer deberes en el pre universitario, qué gusto haber terminado nuestro trabajo de titulación con responsabilidad y dedicación como siempre lo hemos hecho.

No puedo terminar mis agradecimientos sin mencionar a todos mis amigos, sin todos ustedes todo hubiese sido más agotador, gracias a todos.

**María del Mar Gallardo**

Debo agradecer de manera especial y sincera al Psic. Alex Tapia, por su paciencia, apoyo, dirección y confianza en el trabajo, por ser nuestro guía no solo durante el desarrollo de la tesis, sino también a lo largo de nuestra formación académica. Le agradezco también por facilitarnos los medios suficientes para llevar a cabo nuestra tesis desde el inicio del proceso, hasta la culminación de este.

A mi compañera de tesis, María del Mar, por brindarme no solo su amistad, sino su apoyo durante toda la carrera universitaria.

Quiero también expresar mi más sincero agradecimiento a mis compañeros que estuvieron y colaboraron conmigo a lo largo de este difícil proceso, sin su apoyo y ayuda no lo hubiera logrado.

**Daniela Martinez Abad**

## **DEDICATORIA**

No hay palabras para agradecer todo lo que hacen por mí. Así que a mi familia: Jorge, Sandra, Yoryo, Mimi y Alejandro. Todo el esfuerzo, los viajes no realizados por responsabilidad a terminar este trabajo, los mensajes en vez de llamadas para comunicar que pasaría fuera por adelantos de este trabajo, todo lo hice para lograr este objetivo de vida: estar próxima a la obtención de mi título universitario, todo esto es para ustedes.

**María del Mar Gallardo**

A mi padre, Johnny Martínez, por apoyarme en todas mis decisiones, gracias infinitas por todo lo que haces por mí, eres lo más amo en el mundo.

A mi abuelita, que a sus noventa y cinco años sigue aquí, dándome su compañía y felicidad.

Además, dedico este trabajo a mi familia en general por ser parte importante de mi vida, gracias por su apoyo y cariño siempre presente

**Daniela Martínez Abad**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**ALEX MIGUEL TAPIA UBILLUS, MGS.**  
TUTOR

f. \_\_\_\_\_

**PSIC. ELBA BERMÚDEZ REYES**  
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**PSIC. ALEXANDRA GALARZA COLAMARCO**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

# Contenido

## Capítulo I: Marco Teórico

1. Las empresas en el siglo XXI.....	18
1.1 Planeación estratégica.....	19
1.2 Planeación táctica.....	20
1.3 Importancia del capital humano en las organizaciones.....	20
2. Características del Colaborador de reciente ingreso.....	21
2.1 Características del Colaborador en su zona de confort.....	22
3. Capacitación y aprendizaje organizacional.....	22
3.1 Teorías sobre el aprendizaje.....	23
3.1.1 La Teoría conductista.....	23
3.1.2 Teoría Cognoscitivista de Jean Piaget.....	26
3.1.3 Teoría del aprendizaje de Robert Gagné.....	28
3.2 Teorías sobre la capacitación.....	29
3.2.1 La teoría de Frederick Taylor.....	29
3.2.2 Teoría de Abraham Maslow.....	31
3.2.3 Teoría de Elton Mayo.....	32
3.2.4 La Teoría de la Calidad Total.....	33
3.3 Características del aprendizaje del adulto.....	34
4. Capacitación empresarial y cambio.....	36
4.1 Beneficios de la capacitación.....	37
4.2 Características organizacionales que limitan la capacitación.....	38
4.3 Elaboración de un plan de capacitación.....	39
4.3.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	39
4.3.2 Elaboración de un programa de capacitación.....	40
4.3.3 Evaluación de un programa de capacitación.....	40
4.3.4 Seguimiento del Plan de Capacitación.....	41
5. Importancia de la inducción para el colaborador de reciente ingreso.....	42
5.1 Tipos de inducción.....	42
5.1.1 Inducción general.....	43
5.1.2 Inducción al puesto de trabajo.....	44
5.2 Proceso de socialización del colaborador de reciente ingreso.....	45
5.3 Dificultades de adaptación del nuevo colaborador.....	46

6. Enfoque de la investigación.....	47
7. Grupo Objetivo .....	48
8. Población.....	48
9. Instrumentos empleados .....	48
Entrevistas .....	49
Evaluación mediante observación.....	49
10. Variables.....	49
11. Objetivos.....	51
Objetivo General .....	51
Objetivos Específicos.....	51
12. Manual y perfil de cargos .....	52
13. Propuesta de Plan de Capacitación .....	72
14. Propuesta de Manual de Inducción .....	76
15. Conclusiones y recomendaciones .....	81
16. Bibliografía.....	82
17. Anexos.....	85

## Índice de tablas

Tabla 1: Diferencias entre capacitación para jóvenes y adultos .....	36
Tabla 2: Informe de análisis de brechas .....	70

**Índice de gráficos**

Figura 1: Pirámide de Maslow ..... 31

## **Resumen**

Este documento presenta una investigación realizada en una Concesionaria automotriz de Guayaquil. Se lo realizó con el fin de reforzar las competencias técnicas y generales en las que se necesita mejorar de los colaboradores de reciente ingreso del área de enderezada y pintura. Se propone un plan de capacitación y un manual de inducción para nuevos colaboradores del departamento de enderezada y pintura. Para elaborar esta propuesta, se debió realizar en primer lugar la actualización del manual de funciones en base a competencias de nueve cargos que posee el departamento. Se recopiló información acerca de las funciones que realizaban y las competencias necesarias para desempeñarse en sus cargos. Luego, se evaluó por observación las competencias generales y técnicas de los colaboradores del área de enderezada y pintura y se realizó un análisis comparativo para encontrar la brecha existente entre el perfil propuesto y el perfil real. Por otro lado, para la propuesta del manual de inducción se solicitó al área de talento humano información relevante acerca de la compañía con el objetivo de que los colaboradores tengan los conocimientos básicos de la empresa.

### **Palabras clave:**

Inducción, capacitación, manual de funciones, competencias, evaluación, recursos humanos.

## **Introducción**

La Inducción es un proceso necesario en las compañías por los beneficios que la misma trae tanto para el colaborador como para la empresa. Entre los beneficios de esta actividad, se encuentran la identificación de las políticas y procedimientos de la organización, lo que crea sentido de pertenencia en el personal de reciente ingreso.

A la inducción se la puede considerar como un adiestramiento en donde se redirigen los valores y comportamientos de la persona hacia los de la empresa. Por otro lado, es el momento en que el individuo enfrenta la realidad con sus expectativas. Esto puede dar como resultado la adaptación o la desvinculación de la compañía ya que si el individuo no acepta la nueva cultura empresarial, optará por no aceptar el nuevo puesto. También, si no hay una debida inducción al colaborador, se le dificultará su proceso de adaptación con su nuevo puesto de trabajo.

En el caso de la concesionaria de Guayaquil, se necesitará evaluar los puestos existentes y compararlos con los perfiles profesionales de los actuales colaboradores del área de enderezada y pintura para identificar en qué medida se aproximan o se alejan, con el fin de reforzarlos en la inducción y en el plan de capacitación.

Como paso previo para realizar la evaluación, se necesitará actualizar el manual de funciones para poder identificar de forma objetiva las tareas y competencias necesarias de cada cargo. Se entrevistará a las personas que conforman el área de enderezada y pintura y con la ayuda del coordinador de la misma área se definieron las competencias técnicas y generales de cada puesto.

Asimismo, La evaluación se la realizará para identificar Las competencias generales y técnicas ya que los cargos al ser operativos y administrativos, poseen características únicas para desempeñarse de manera óptima en su puesto de trabajo. Con esta evaluación también se logrará distinguir la diferencia entre el perfil ideal y real, lo que ayudará a encontrar las brechas de cada cargo.

Por último, al encontrar la brecha de cada cargo, se diseñará la propuesta para el plan de capacitación. La capacitación es una herramienta que se realiza en base a una necesidad y ayuda en la mejora continua de las habilidades de cada persona. Recientemente, las empresas han optado por invertir en capacitaciones ya que sus

beneficios se ven reflejados en el mejoramiento del desempeño de cada colaborador y su vez, este sienta que la organización se preocupa por su desarrollo profesional.

El presente trabajo se compone de tres capítulos: marco teórico, metodología y análisis de los resultados. El marco teórico contiene las definiciones acerca de las empresas en el siglo XXI, características del colaborador de reciente ingreso, capacitación y aprendizaje organizacional, capacitación empresarial y cambio, y por último se detalla la importancia de la inducción para el colaborador de reciente ingreso.

El segundo capítulo describe la metodología que se utilizará para el desarrollo del proyecto. Esto incluye el enfoque de la investigación, el tipo, el grupo objetivo al que va dirigido, la población, las herramientas e instrumentos, las variables, el organigrama y el objetivo general y los específicos.

El tercer capítulo presenta el análisis e interpretación de los resultados. Y por último, en el cuarto capítulo se define la propuesta de un programa de inducción y de capacitación, para el cumplimiento del objetivo general y específicos. A su vez, se concluye el documento y se realizan las recomendaciones.

## **Unidad 1: Marco Teórico**

### **1 Las empresas en el siglo XXI**

Las empresas han enfrentado diferentes cambios en los últimos cincuenta años, esos cambios se han producido debido a factores de orden social, político y económico que han generado nuevas maneras de realizar cosas y han determinado que el personal necesite mayor preparación.

Debido a los cambios que han acontecido, las empresas se han visto en la necesidad de desarrollar las competencias de sus colaboradores con el fin de lograr ventajas competitivas y poder así enfrentar a la competencia.

Esta competencia global también genera dentro de las organizaciones el desarrollo de nuevos productos o servicios, con el fin de sobresalir entre las demás compañías.

Otro aspecto relevante son las innovaciones tecnológicas que han ocurrido a lo largo de las tres últimas décadas, los cuales han contribuido a que determinadas tareas de tipo operativo sean más rápidas y fáciles, sin embargo, muchas personas no están preparadas para cambios de este tipo, puede ser por poca experiencia o educación.

Dicho lo anterior, se puede comprender lo que ha sucedido dentro del departamento de recursos humanos, el cual ha enfrentado a lo largo del tiempo cambios hasta el punto que en la actualidad se lo considera como un socio estratégico del negocio.

Ejemplo de estos cambios son la creación de un sistema de valores que apunta a que los empleados tengan un mayor sentido de pertenencia, el desarrollo del liderazgo, que tiene como propósito fortalecer las competencias directivas en las organizaciones, proporcionar un plan de desarrollo que tiene que ver con el fortalecimiento de las competencias.

El entorno cambiante y dinámico de las organizaciones hace necesario que la gestión de recursos humanos se transforme a fin de que responda de manera apropiada a las contingencias que se presenten.

Desde esta perspectiva, recursos humanos debe asumir una postura más estratégica funcionando como área de consultoría para agregar valor a su gestión y colaborar efectivamente en el desarrollo de las organizaciones.

En el siguiente apartado se describe la planeación estratégica como una herramienta importante que las organizaciones requieren en el contexto de hoy en la cual recursos humanos también debe tener un papel protagónico.

### **1.1 Planeación estratégica**

La planificación fue un término utilizado inicialmente por los militares para sus estrategias de guerra pero posteriormente a inicio de los años 50, el término planeación estratégica se utilizó en las empresas como respuesta a la necesidad de responder a las contingencias del mercado.

“La planeación es, entonces, un ejercicio que consiste en utilizar la información con la cual contamos, repasando la mejor forma de encaminar nuestras acciones para lograr, en un futuro, los fines que nos proponemos” (Pinto, 2000).

De acuerdo a lo anteriormente expuesto por Pinto, la planificación estratégica es una metodología donde una organización crea objetivos y se plantea metas que se puedan cumplir a corto, mediano y largo plazo para luego medirlos, mediante indicadores de gestión con el fin de lograr los objetivos de la organización.

Es el proceso de seleccionar metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y planes estratégicos. (Universidad Autónoma de Guadalajara, 2011)

El proceso de planificación estratégica consiste en realizar un plan preventivo para saber cómo se debe actuar frente a las distintas contingencias que puedan existir. También logra ser tomado como un plan correctivo de acuerdo a las exigencias de la compañía.

Se puede concluir que la planeación estratégica brinda a las organizaciones una ventaja competitiva ante otras compañías, la capacidad de hacer frente las contingencias que surjan, esto se debe a que al realizar este proceso, se

diseñan escenarios en los cuales se expresa la mejor y peor situación que podría suceder en un futuro.

## **1.2 Planeación táctica**

Luego de la planeación estratégica, el siguiente paso es la planeación táctica que suele ser utilizada frecuentemente en las empresas de gran tamaño, medianas y pequeñas.

La planeación táctica es un plan que generalmente lo llevan a cabo los altos mandos, estos son considerados como planes en los cuales la confidencialidad es lo primordial y es por esto que no suele ser compartido con los cargos operativos

“Se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos” (Münch, 2008).

Los planes operativos se basan en las tareas y en el día a día, es lo que se debe hacer para lograr un objetivo mejor, por ejemplo, brindar al colaborador la cantidad de productos que debe producir para llegar a la meta establecida por el Jefe de producción.

Generalmente, recursos humanos como área estratégica también tiene la tarea de aportar a la planeación estratégica, hoy en día en este departamento se realizan planes estratégicos con el fin de alinear las actividades del área con los de la organización.

Varias de las actividades que realizan son los planes de capacitación que corresponden a la planeación operativa.

## **1.3 Importancia del capital humano en las organizaciones**

Las personas al ingresar a una organización poseen expectativas claras y también las tienen las organizaciones, esto se conoce como contrato psicológico que es una parte de una organización para saber que se espera de un colaborador de reciente ingreso.

“El capital humano en la nueva economía es el motor del desarrollo organizacional, constituyendo la principal ventaja de las compañías para desenvolverse en sus entornos” (Tinoco Bernal & Soler Mantilla, 2011).

Las personas en las organizaciones se han convertido en el bien más importante de la empresa, ya que son las que generan una ventaja competitiva entre las otras compañías; el conocimiento de cada persona, las ideas, entre otras cosas es lo que hace la diferencia entre dos organizaciones que se dediquen a lo mismo.

En la actualidad, el capital humano es considerado un recurso valioso que aporta a la organización más que cualquier bien material, esto se debe a que dependiendo de los conocimientos y la capacidad de innovar que tenga el personal será lo que haga destacar una empresa de otra. Sin embargo, muchas veces las empresas no valoran esto y no desarrollan el potencial de cada persona.

Con el paso del tiempo, las organizaciones se preocupan más del crecimiento profesional de sus colaboradores. Lo que genera satisfacción en los colaboradores al ser incluidos en programas de desarrollo.

## **2 Características del Colaborador de reciente ingreso**

Un nuevo colaborador al ingresar a una nueva empresa experimenta incertidumbre al desconocer a lo que se enfrentará dentro de la compañía, suele pasar que en las organizaciones las personas al ingresar poseen expectativas muy altas que quizás no lleguen a cumplirse y es ahí cuando el colaborador se adapta o decide desvincularse.

Casi todos los trabajadores de reciente ingreso tienen dudas sobre sus posibilidades de éxito. Se sienten fuera de su elemento, entre caras desconocidas, en un ambiente extraño, enfrentándose a situaciones inusitadas; las primeras impresiones tienden a ser duraderas y quedan grabadas en el nuevo empleado. (Ochoa, 2010)

Las personas al adaptarse a la cultura de la compañía, pueden aportar con nuevos enfoques para el mejoramiento de problemas y también contribuir con ideas para mejorar procesos.

A diferencia de un trabajador antiguo, la persona que recién ingresa está abierta a nuevas experiencias y cambios que puedan suceder en la organización, brinda toda su disposición con el fin de desarrollarse en la compañía, sin embargo, algunos de los trabajadores que poseen más tiempo en la organización suelen

temer a estos entornos cambiantes por distintas razones, una de ellas, es la incertidumbre que tiene de conocer un ambiente desconocido.

## **2.1 Características del Colaborador en su zona de confort**

Un colaborador cuando ya se encuentra acoplado a la organización se encuentra en su zona de confort, esto se refiere a todo lo que el empleado ya está acostumbrado y se siente cómodo con su situación actual.

“Entendemos la expresión zona de confort como un espacio personal o un posicionamiento conformado por las actitudes, procedimientos y estrategias que habitualmente utilizamos y con las que nos sentimos “cómodos”” (Forés Miravalles, Sánchez i Valero, & Sancho Gil, 2014).

Al momento de emprender un proceso de cambio en la empresa es cuando se puede identificar la resistencia de ciertos colaboradores a salir de su zona de confort, para esto es necesario poder contar con un psicólogo organizacional que será el medio para poder enfrentar estos cambios.

Lo que se debe realizar es comunicar a los implicados en un proceso de cambio sobre los acontecimientos que sucederán y con qué fin se realizará el mismo, a fin de generar certidumbre en los colaboradores y que no consideren que la situación afectará en su permanencia en la compañía.

## **3 Capacitación y aprendizaje organizacional**

La capacitación es una herramienta de mejora que ayuda a las organizaciones a que sus empleados estén preparados para enfrentar diversas contingencias que puedan suceder en la empresa. Se utiliza para promover el aprendizaje, y puede ser puesta en práctica a partir de las necesidades que tiene la organización o para desarrollar profesionalmente a los colaboradores.

Además de promover el aprendizaje organizacional, también genera un valor agregado a la empresa ya que se está desarrollando al capital humano. En la actualidad, agregar valor a la organización es una prioridad para lograr sobresalir de las demás.

Según la Real Academia Española (2014) aprender es: “adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o de la experiencia”. Es decir, es la adquisición de

nuevos conocimientos sobre algún tema específico, y en este caso sería sobre el puesto de trabajo.

En consecuencia, es importante explicar las teorías del aprendizaje, las cuales describen cómo se desarrolla la inteligencia humana y cuál es el proceso para adquirir nuevos conocimientos. Por otro lado, en el mundo empresarial la historia de la capacitación se ha desarrollado para que así pueda llegar a ser parte fundamental de los procesos de las organizaciones.

En los próximos apartados, se presentan teorías cuyos resultados han influido para poder posicionar a la capacitación como uno de los procesos más importantes de las empresas y señalar sus beneficios.

### **3.1 Teorías sobre el aprendizaje**

Las personas suelen ser definidas como seres que cambian, esto se debe a que los individuos son dinámicos y están en constante cuestionamiento o búsqueda de nuevos conceptos para responder las interrogantes que se generan en sus vidas.

A lo largo de la vida del ser humano el aprendizaje es un proceso interminable, por lo tanto, la actualización o el constante aprendizaje forma parte del diario vivir. Los métodos de aprendizaje cambian de acuerdo a las exigencias del entorno, como por ejemplo, antes era necesario aprender actividades netamente de supervivencia, pero ahora tiene un pensamiento estratégico para sobrellevar las dificultades que cada persona debe afrontar.

Existen varias teorías que explican cómo se produce el aprendizaje en las personas de acuerdo a diferentes corrientes psicológicas, las cuales se detallan a continuación.

#### **3.1.1 La Teoría conductista**

La teoría conductista tiene un gran exponente como lo es Ivan Pavlov, su aporte a la teoría conductista fue el condicionamiento clásico, este se basaba en un experimento realizado con un perro, el cual consistía en sonar una campana para anunciar la comida, lo que él pudo identificar fue que los perros solo con el sonido de la campana salivaban, y no era necesario mostrarles la comida porque ellos asociaban el estímulo con una respuesta.

La comprensión de este condicionamiento se daba debido a que las personas modificaban su conducta respondiendo a un estímulo.

“Los estudios sobre el condicionamiento clásico dieron lugar a la aparición de otras teorías que pueden explicar el comportamiento y el aprendizaje, y una de ellas es el condicionamiento operante.” (Mae, 2011)

Otra teoría que explica el aprendizaje es el conductismo es Frederic Skinner, su aporte fue el condicionamiento operante, que se basaba en el reforzamiento positivo de una conducta, es decir, si la persona tenía una conducta favorable esta era premiada y ese sería el refuerzo, para que la persona asocie que ese comportamiento está ligado a un reforzamiento positivo.

A lo largo del tiempo, se ha querido encontrar un vínculo entre el conductismo y las organizaciones, esto se da por la exigencia de encontrar una respuesta que explique cómo influye el comportamiento de las personas en los resultados organizacionales.

#### **3.1.1.1 Teoría sobre las expectativas**

El autor de la teoría de las expectativas es el canadiense Victor Vroom, nacido en el año 1932. Fue profesor en la Universidad de Yale y ha escrito más de nueve libros, de los cuales el que más popularidad ha tenido es Liderazgo y Toma de decisiones.

La teoría de las expectativas explica que un individuo dentro de una empresa se motiva hacer un esfuerzo adicional, cuando está consciente que será recompensado. Las recompensas pueden ser económicas, resultados sobresalientes en las evaluaciones de desempeño, ascenso o bonificaciones, entre otros.

Stoner citado por Avila (2009) explica que la motivación de las personas “estará determinada por el valor que otorguen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo) multiplicado por la certeza que se tenga de que sus esfuerzos ayudarán al cumplimiento de una meta”.

La teoría se basa en tres relaciones:

1. Esfuerzo – desempeño: es la cantidad que tiene el individuo de que al realizar un mayor esfuerzo en sus actividades diarias, mejorará su desempeño.
2. Desempeño – recompensa: es el nivel que el individuo cree que debe alcanzar en su desempeño para recibir una recompensa.
3. Recompensas – metas personales: es el grado que las recompensas de la empresa satisfacen a las metas personales del colaborador. Se supone que las recompensas organizacionales deben ser lo suficientemente atractivas para que ayuden en satisfacer las metas personales.

Entonces, la teoría de las expectativas considera que el nivel de motivación está determinado por la recompensa que se obtiene después de desempeñarse bien en una actividad.

En una empresa, los colaboradores se esforzarán por ofrecer un mejor servicio o ser más eficientes, con mayor razón, si saben que tendrán una recompensa. Por ejemplo: que al final del mes serán reconocidos frente a sus demás compañeros, que podrán obtener un puesto más alto, que se les un bono económico, entre otros. Esto a su vez, ayuda a que el colaborador se sienta valorado y apreciado por parte del lugar donde trabaja.

### **3.1.1.2 Teoría de Frederick Herzberg**

Frederick Herzberg con el fin de entender por qué las personas se sentían satisfechas en su trabajo, realizó una investigación en la cual determinó que existían dos factores que impactaban en el rendimiento del personal a los cuales llamó higiénicos y motivadores.

Los factores de higiene según De Andrade, Torres, Ocampo, & Alcalá (2012): “Es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Esto viene siendo una variable que esta fuera del control de los empleados.”

Los factores motivadores según Manso (2002): “Entre estos se incluyen aspectos tales como: sensación de realización personal que se obtiene en el

puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y lo trascendente de la tarea que se realiza.”

Estos factores están ligados a la insatisfacción o satisfacción laboral, la cual por mucho tiempo Herzberg quiso comprender y pudo concluir que las personas se motivan siempre por aspectos de tipo personal, es decir, por el desarrollo que le ofrecen en la compañía.

Herzberg expone también que el aspecto monetario no es un determinante para motivar al personal, que si bien es cierto lo logra al principio, al final termina desmotivando a los empleados por querer más.

La motivación es muy difícil de conseguir en ciertas personas, sin embargo, la inducción es el primer paso para conseguir que las personas tengan pertenencia hacia la empresa, ya que es donde se socializa su historia, misión, visión y valores.

### **3.1.2 Teoría Cognoscitivista de Jean Piaget**

Jean Piaget fue uno de los pioneros en describir el estudio del desarrollo intelectual y cognitivo del ser humano, basándose en la observación del comportamiento de sus hijos y de otros niños. Nació en Suiza, sus teorías son recordadas y han servido de base para otros estudios hasta la actualidad.

Linares (2009) define el desarrollo cognitivo como “El conjunto de transformaciones que se dan en el transcurso de la vida, por el cual se aumentan los conocimientos y habilidades para percibir, pensar, y comprender”.

Por otro lado, la cognición es la parte encargada del conocimiento. Cabe recalcar que se desarrolla mayoritariamente en la infancia, ya que es la que trata de comprender nuestro mundo alrededor y de cómo actuar en él. Entonces, al tener estas habilidades desarrolladas sobre cómo desenvolverse en el mundo que nos rodea, ayudará a que podamos resolver los problemas cotidianos que cada persona tiene.

Asimismo, la teoría del desarrollo cognoscitivo es la que ofrece una explicación sobre el desarrollo de la inteligencia humana. Castilla (2014) afirma que Piaget: “Considera que hay dos mecanismos para el aprendizaje: La asimilación y la acomodación”. Conceptos claves del aprendizaje que van a ser explicados a continuación.

La asimilación consiste en moldear o transformar los conocimientos que ya están determinados. Luego, el proceso para moldear estos conocimientos y adquirir nuevos, se lo llama acomodación. La acomodación se basa en cuando tenemos un esquema ya determinado sobre cierto tema, pero se aprende algo nuevo y se necesita cambiar ese esquema, es cuando se acomoda la definición al nuevo concepto.

La asimilación y la acomodación están estrechamente relacionadas, esta es la explicación al cambio de conocimiento a lo largo de la vida de una persona. Cuando estos dos conceptos se alcanzan, es cuando el ser humano puede entrar en equilibrio.

Llegar a un equilibrio según Piaget es sentirnos satisfechos con los conocimientos que tenemos en ese momento. Por el contrario, si existe un desequilibrio, la persona siente un deseo de reestructurar el conjunto de ideas o conceptos que tenía sobre algún tema determinado.

Entonces, desde pequeños tenemos la necesidad de transformar nuestros conocimientos, sin importar cuánta información tengamos. Los conceptos se los puede definir, pero eso no quiere decir que no se los pueda modificar.

Por otro lado, si nos enfocamos en el mundo empresarial, el fin de la inducción y de la capacitación es introducir nuevos conocimientos y que el individuo aprenda o desarrolle sus habilidades. Existen ocasiones en las que los colaboradores tienen que cambiar su forma de laborar, porque al capacitar se enseña una manera más eficiente y eficaz de realizar los procesos, entonces la persona se ve obligada a cambiar lo que hacía diariamente.

Como lo menciona Piaget, el conocimiento se puede moldear; asimismo pasa en las organizaciones. Salir de la zona de confort no es un proceso fácil. El

ser humano por naturaleza siente temor a lo desconocido, y al aprender algo nuevo puede sentir desconfianza o tener pensamientos de que cometerá algún error. Entonces, las empresas al capacitar, forzan al colaborador a salir de su zona de confort pero empleando un proceso metódico.

Por último, es importante que las empresas capaciten de forma correcta a sus colaboradores, ofreciéndoles la mayor confianza para que sus conocimientos se incrementen. Esto ayudará a que se desenvuelvan mejor en su puesto de trabajo, motivará al colaborador ya creará un sentimiento de que su empresa se preocupa por su desarrollo personal y profesional, y beneficiará a la empresa a que se cometan menos errores y la producción alcance un mayor porcentaje.

### 3.1.3 Teoría del aprendizaje de Robert Gagné

Robert Gagné fue un psicólogo estadounidense, estudió en una de las universidades más prestigiosas de América del norte: Yale.

Entre sus principales obras se encuentran: la teoría del aprendizaje, los principios básicos del aprendizaje para la enseñanza y los principios para la planificación de la enseñanza. El enfoque de Gagne se inclina más a un proceso de información, el cual ha sido considerado como una de las únicas teorías sistemáticas.

Para Gagne los procesos de aprendizaje se estructuran de la siguiente manera: motivación, comprensión, adquisición y retención, recuerdo y transferencia, respuesta y retroalimentación”.

La fase de **motivación** es la que crea la expectativa de aprender, la cual puede ser originada por causas internas o externas.

Después, interviene la **comprensión** que consiste en la atención al aprender por parte del individuo y de seleccionar lo que desea aprender. Luego, intercede uno de los procesos más críticos del proceso de aprendizaje según Gagne: **adquisición y retención** el cual es el punto que marca el cambio entre no saber, a haber aprendido algo nuevo.

**Recuerdo y transferencia** consiste en: el recuerdo hace que el nuevo aprendizaje permanezca en nuestra memoria, mientras que la transferencia permite que la información se integre a otros contextos que ya sabemos. Por último, la **respuesta y retroalimentación** es cuando se pone en práctica lo aprendido, mientras que la retroalimentación es confrontar el nuevo aprendizaje y cuestionarlo.

Así, cuando el proceso se cumple el aprendizaje además de verificarse, se confirma y se adhiere a lo que ya tenemos entendido, en ocasiones se corrige y después de todo, se avanza.

### **3.2 Teorías sobre la capacitación**

Una teoría es utilizada para explicar la realidad, pues responde a la pregunta de por qué o cómo ocurre alguna situación/fenómeno. “Entre las diversas funciones que desempeña una teoría, figuran las de explicar, sistematizar, predecir e incrementar el conocimiento sobre un hecho real” confirma Bondarenko (2009). A través del tiempo la capacitación se ha fortalecido en las organizaciones y se ha convertido en uno de los procesos más importantes de toda empresa.

En este apartado se explican diferentes teorías que influyeron en el desarrollo de la capacitación empresarial.

#### **3.2.1 La teoría de Frederick Taylor**

Taylor, quien comenzó trabajando como obrero y luego obtuvo el cargo de supervisor de bodega, se fijó en los tiempos, movimientos y condiciones en las que las personas hacen su trabajo con mayor eficiencia y eficacia. Su enfoque tuvo más énfasis hacia la productividad de la organización.

Los conceptos que se mencionan en la teoría científica de Taylor se relacionan con la división de trabajo, que conlleva a la especialidad y a la vez convertirse en expertos, mejorando así la productividad de la empresa. También señala sobre la descripción de tareas, o sea, definir y tener en cuenta qué hace cada quien.

La teoría científica y principios de la administración de Taylor, se enfoca también en la relación entre jefe y empleado, la cual propone que sea de forma horizontal. No puede haber trato idéntico entre los dos, porque el jefe ordena, dirige y propone las metas y objetivos; mientras que el empleado obedece. Así mismo, los dos deben observar respeto mutuo y ser cooperativos.

La motivación también es un factor importante y se la pone en práctica cuando el sueldo es acorde al esfuerzo realizado y se tiene un trato apropiado hacia el empleado, porque Taylor enfatiza en cuidar la integridad física del empleado, haciéndolo trabajar en condiciones seguras.

El objetivo que deben alcanzar todas las organizaciones es el de la efectividad que se refiere a cuando hay eficiencia y eficacia. Los trabajadores y los jefes deben trabajar en conjunto y no crear conflictos entre ellos, caso contrario conllevaría a una mala administración. Su concepción de trabajo era que debía ser realizado por personas capacitadas y aparte deberían tener un supervisor que controle el trabajo.

La condición científica de su tarea se encuentra sustentada en la idea de que era necesario recopilar los métodos de trabajo tradicionales empleados por los obreros, clasificarlos, tabularlos y deducir a partir de ellos reglas, leyes y fórmulas que guiarán en lo sucesivo a los obreros en su tarea diaria. (Gismayo & Schwerdt, 2012).

La teoría de Taylor tuvo una gran influencia en el desarrollo de la administración porque sus principios además de basarse en la productividad y efectividad, se enfocaban también en la enseñanza al colaborador o sobre por qué era un beneficio instruirlo.

Entonces, su teoría interviene en el ámbito de que si se enseña a los colaboradores, mejorarán su rendimiento ya que obtendrán conocimientos o los perfeccionarán para realizar un mejor trabajo.

### 3.2.2 Teoría de Abraham Maslow

Abraham Maslow fue oriundo de Estados Unidos, y es considerado uno de los principales representantes de la psicología humanista. Su teoría plantea que los seres humanos tienen necesidades que necesitan ser satisfechas en su momento y que están agrupadas por jerarquías en un orden ascendente.

**Figura 1: Pirámide de Maslow**



Se puede resumir que la pirámide de necesidades de Maslow es lo que el ser humano necesita llenar para lograr un balance emocional. Como fue mencionado, están agrupadas en orden ascendente porque cuando una es satisfecha, es cuando la siguiente aparece y así sucesivamente.

En primer lugar, todo ser vivo tiene necesidades fisiológicas, en especial el ser humano. Cada persona por el hecho de sobrevivir, requiere satisfacer estas necesidades: ingerir alimentos, hidratarse, tener sexo, entre otras que son de orden biológico.

Cuando esto es satisfecho, es cuando aparecen las necesidades de seguridad. Ya no solo se siente hambre o sed, sino que también las personas buscan seguridad ya sea sintiéndose protegido con amigos o familia, seguridad laboral, o hasta contra la delincuencia.

Luego, cuando las dos necesidades ya nombradas son satisfechas, aparece la necesidad de afiliación. Se comienza a buscar amor en otras personas, amistades, o sentirse aceptado dentro de una sociedad, grupo o comunidad. Todo esto se lo hace para evitar el sentimiento de soledad.

Inmediatamente, entra la necesidad de reconocimiento. Las personas al sentirse satisfechas, seguras y aceptadas dentro de determinado grupo, buscan ser reconocidas ya que esto juega un papel importante en el desarrollo del autoestima. Si el reconocimiento no sucede, la persona puede llegar a sentir que no son importantes o llegar a pensar que hay personas superiores a ellos. Este nivel de necesidad ayuda a desarrollar la autoestima, la confianza, atención de los demás, entre otros.

Por último, la necesidad de autorrealización interviene. La persona al tener satisfechas todas sus necesidades, siente el deber de hacer lo que le apasiona o las habilidades que mejor ha desarrollado.

### **3.2.3 Teoría de Elton Mayo**

Elton Mayo fue un sociólogo y psicólogo industrial que se especializó en las relaciones humanas y su movimiento. Es el representante de la teoría de las relaciones humanas quien hizo una investigación en la empresa Hawthorne donde estudió la lógica de los procedimientos, la eficiencia, las interrelaciones dentro de la empresa, y cómo el individuo se comportaba al saber que una tercera persona lo observaba al momento de hacer su trabajo, como lo afirma “Simplemente estaban observando lo que la gente hacía” (Hart, 2012).

El experimento consistió primordialmente en observar la relación entre las condiciones de trabajo y cómo influía en el desempeño de cada colaborador. Luego se dividió en cuatro fases, de las cuales sólo se explicarán las que más se relacionan con el tema de capacitación e inducción:

En la primera fase intercedían con las condiciones de iluminación en el área de trabajo. Dividieron a dos grupos de trabajo: al primer grupo la condición de iluminación era regular, mientras que en el segundo grupo las condiciones de iluminación eran variables, o sea regulares o deplorables. Al terminar el experimento, notaron que las condiciones del lugar de trabajo no influían en la producción del colaborador, si no que tenía más poder el saber que estaba siendo observado por una persona externa.

En la segunda fase se introdujeron recompensas que se proporcionaban en determinado tiempo de jornada laboral, como por ejemplo: refrigerios, snacks, y descansos. Además de esto, a cada grupo se le asignaba una persona observadora (supervisar).

Como conclusión, encontraron que el ambiente laboral era menos hostil, ya que los colaboradores al saber que estaban siendo supervisados se motivaban en dar un mejor desempeño y además; cada individuo trataba de ayudar a los demás y así se podrían evidenciaban rasgos de liderazgo.

En la tercera fase, se realizan entrevistas a los colaboradores para recopilar información sobre sus pensamientos acerca las actividades que tenían que realizar diariamente. Como resultado, se crearon manuales, códigos o estándares de producción gracias a la información que los colaboradores facilitaban. Pero, generó conflictos empresa versus colaboradores, ya que a los altos mandos no les parecía correcto lo que sus colaboradores expresaban.

“Las conclusiones de Mayo son que el comportamiento y los sentimientos humanos están estrechamente relacionados entre sí y que la influencia del grupo afecta notablemente el comportamiento individual, que las normas del grupo determinan la producción del trabajador individual” confirma Vargas (2009).

Por último, se concluye que los incentivos económicos no son lo más importantes en la vida laboral, por el contrario, utilizando una estrategia de motivación social, moral, y tratar al colaborador como parte de la empresa y no aislándolo se tendrá como resultado a una persona que estará a gusto con su trabajo e identificado con su organización.

### **3.2.4 La Teoría de la Calidad Total**

Hoy en día el mercado global está creciendo rápidamente y a una velocidad que dificulta a las empresas permanecer en el mercado. Blandón (2011) señala que “Es también una manera de gestionar personas y procesos de negocios para asegurar la completa satisfacción del cliente a cada paso, internamente y externamente”.

Por lo tanto, las organizaciones están poniendo más énfasis en mejorar y asegurar la gestión interna para que así sus productos o servicios sean gratos y satisfactorios para los clientes.

Algunos principios primordiales de la teoría de la calidad total tienen que ver con el liderazgo, con la participación de los miembros y su compromiso con la empresa, con la aceptación del cambio, el trabajo en equipo, formación y evaluación.

Todos estos principios serán parte para alcanzar éxito de la empresa, además de contar con una administración bien gestionada por gerentes o propietarios. Los gerentes deben estar comprometidos con la organización y con sus colaboradores, si es que desean alcanzar y garantizar la calidad de sus productos. Deben de ser parte y desarrollar un plan estratégico que vaya de acuerdo con la misión y visión de la empresa.

El compromiso por parte de los colaboradores como de los gerentes debe ser recíproco, ya que si la gerencia se preocupa por perfeccionar sus habilidades laborales mediante capacitación, inducción, planes de carrera, entre otros y ellos no se comprometen o ponen empeño, no obtendrán resultado alguno ni para ellos ni para la organización.

La formación es condición esencial para mejorar los procesos de la empresa. Capacitando o enseñando al personal en cada tarea que tiene que realizar, o el proceso que debe de llevar evita que se cometan errores que afecten a corto o a largo plazo. Se lo puede determinar como un mejoramiento continuo, que beneficiará a clientes como a personal de la empresa.

### **3.3 Características del aprendizaje del adulto**

El aprendizaje presenta grandes diferencias en las diversas etapas evolutivas del ser humano. El aprendizaje en personas adultas, se puede considerar como más complejo, mientras que el aprendizaje en personas jóvenes, es un poco más singular. García (1988) afirma que “El adulto que puede aprender toda su vida, requerirá otros medios para hacerlo, diferentes de la escuela a la que naturalmente no puede concurrir por su misma razón de ser adulto y estar ocupado directamente con la realidad”

Para una persona adulta, aprender es una inversión de su tiempo de cual podría sacar provecho para realizar tareas que ellos consideran como prioridad. No pueden poner toda su atención en largas jornadas de aprendizaje, ya que les cuesta mantenerla por mucho tiempo.

La persona adulta requiere estar motivada para aprender, ya que si no está interesada no pondrá de su parte, cada aprendizaje debe estar orientado a satisfacer una necesidad puntual, la cual requiere una estrecha relación entre la teoría y la práctica, en ocasiones el individuo puede asumir una actitud resistente o indócil, debido a que no les gusta salir de su zona de confort por que aprender algo nuevo significa cambiar procesos a los que están acostumbrados a realizar diariamente.

Otro punto importante es que el aprendizaje en una persona adulta no puede ser en un ritmo rápido, ni muy lento tampoco. Todo debe ser al ritmo de la persona para que así pueda ser captado de mejor manera y disminuyan las dudas.

En último lugar, siempre debe existir retroalimentación. La persona adulta no teme en preguntar, ya que puede ser un poco más perfeccionista al realizar sus trabajos y al saber que lo beneficiará en su trabajo, podrá cooperar y estará deseoso de participar en el proceso.

Por otro lado, el aprendizaje a personas jóvenes puede satisfacer varias necesidades ya que su forma de captar la información es más rápida y puede acoplar o interrelacionar varios temas a la vez. También no requiere de una estrecha relación entre práctica y teoría.

Cabe mencionar que, actualmente el aprendizaje de personas jóvenes puede facilitarse debido al uso de la tecnología. Al contrario de las personas adultas que se les complica acoplarse a lo contemporáneo, a los jóvenes les motiva y tienen un nivel de interés más alto si existen o tienen como herramientas de trabajo aparatos electrónicos. Las personas jóvenes han crecido con la tecnología, por lo cual les parece un beneficio trabajar con tecnología de punta.

Por último, se ha podido diferenciar las formas de aprendizaje entre personas jóvenes y adultas. A continuación se presenta un cuadro sobre los aspectos más importantes.

**Tabla 1: Diferencias entre capacitación para jóvenes y adultos**

Capacitación para jóvenes	Capacitación para adultos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede satisfacer varias necesidades.</li> <li>• No requiere totalmente de la unión entre teoría y práctica.</li> <li>• Se puede emplear más herramientas tecnológicas para capacitar.</li> <li>• Tienen más accesibilidad para jornadas extensas.</li> <li>• Su aprendizaje es mucho más rápido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está orientada a satisfacer una necesidad puntual.</li> <li>• Requiere de la unión entre teoría y práctica.</li> <li>• Debe desarrollarse en periodos breves de tiempo.</li> <li>• Las personas adultas requieren ser continuamente motivadas.</li> <li>• Les cuenta mantener la atención por cierto tiempo.</li> <li>• Todo aprendizaje debe ser transferido a la tarea o trabajos.</li> <li>• Se ayudan mediante la retroalimentación.</li> </ul>

Realizado por: María del Mar Gallardo y Daniela Martínez.

Este cuadro destaca las diferencias que se puede encontrar entre capacitación para jóvenes y adultos.

#### **4 Capacitación empresarial y cambio**

La capacitación se la puede considerar como el proceso para alcanzar los objetivos de la empresa de manera más eficiente. Ya que es la que se ocupa que los colaboradores realicen las tareas de tal forma que el sistema organizacional requiere.

Pero, todas las personas al saber que puede existir cambios, ya sea de los procesos o la forma de realizar actividades, pueden generar cierto grado de resistencia ya que pueden sentirse inseguros o fuera de su zona de confort. Es natural de los seres humanos que sientan inseguridad frente a lo desconocido o

frente al cambio; pero es importante crear un ambiente seguro y disminuir las dudas antes de capacitar para que los individuos relacionen la capacitación con aspectos positivos y no como algo obsoleto.

Para lograr esto, la selección del método de capacitación empresarial es importante, dependerá de la edad de los participantes, qué elementos se utilizará, cuál es la expectativa de los participantes versus lo que realmente se aprenderá, o los textos que se manejarán.

Finalmente, capacitar implica cambios y en el mundo versátil en el que nos desarrollamos es importante capacitar para así estar actualizados. Por lo tanto, cabe reconocer las ventajas que se dan a partir de la capacitación, así como también sus limitaciones y cómo preparar un plan para capacitar.

#### **4.1 Beneficios de la capacitación**

Entre los beneficios de la capacitación, se puede mencionar que es la que proporciona la supervisión del personal, logrando así que la empresa cuente con un talento humano que se encuentre calificado ya sea en conocimientos, habilidades y actitudes para un eficiente desempeño en determinada área de trabajo. También, permite que se desarrolle un sentido de responsabilidad por parte de ambos: empleado-empresa, lo que ayuda en el clima organizacional.

De acuerdo a Romero (2010): “La capacitación es lograr la adaptación del personal para el ejercicio de determinada función de una tarea específica” o sea, es la que ayuda a alcanzar los objetivos mediante el incremento de la productividad promoviendo un ambiente de mayor seguridad en el empleo y así les da estabilidad a los colaboradores en su empresa.

Sus beneficios pueden ser a corto o a largo plazo. Por ejemplo, un colaborador que quiere ascender en su vida profesional y asiste constantemente a capacitaciones, tendrá más conocimientos y estará realizando su trabajo con más eficacia que otros compañeros que solo hacen sus tareas por conocimientos ordinarios.

Por otro lado, la capacitación puede generar cambios en el comportamiento del empleado mejorando así las relaciones interpersonales y creando condiciones más óptimas para el ambiente de trabajo.

Bajo este marco, la capacitación contiene varios beneficios como promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.

Por último, el objetivo de la capacitación es perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, ya que así se podrán obtener un desempeño óptimo en sus tareas y esto ayudará al cumplimiento de los objetivos globales de la empresa.

#### **4.2 Características organizacionales que limitan la capacitación**

A pesar de la gran apertura que tienen las organizaciones en la actualidad, la capacitación tiene varios limitantes por parte de los colaboradores y altos mandos, entre ellos puede ocurrir que la capacitación no posee la credibilidad adecuada y consideran que no tiene relevancia en el desempeño de los capacitados.

Otras de las barreras es que los jefes a menudo no permiten que su personal se capacite, esto va ligado con la creencia de que no es necesario capacitar a las personas y piensan que se pierde tiempo importante en el cual podrían producir.

Una limitante muy frecuente en las organizaciones es que no se asigne un presupuesto anual para capacitación o este a su vez es insuficiente, lo que muchas veces genera que los talleres dictados no sean completos y adecuados para la función que realizan ciertos trabajadores, esto suele pasar cuando los gerentes no consideran la capacitación como un medio para alcanzar sus metas, sino como un gasto.

Entre el gran reto como departamento de recursos humanos está el dar a conocer los beneficios que se obtiene mediante las capacitaciones a los gerentes con el fin de que consideren este aspecto como fundamental para el desarrollo de la organización.

### **4.3 Elaboración de un plan de capacitación**

La capacitación es uno de los subsistemas más importantes que tiene la organización para el desarrollo del talento humano, para realizar este tipo de proyectos se debe seguir ciertos pasos para que el resultado sea exitoso.

“Un proceso de capacitación se compone de varias fases, que deben dominarse y aplicarse, antes de realizar cualquier acción de capacitación.” (Gonzales & Tarragó Montalvo, 2008)

En el siguiente apartado se explicará las fases para un plan de capacitación.

#### **4.3.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación**

Para empezar un proyecto de capacitación, se sugiere partir de un diagnóstico de necesidades de capacitación, que es la base para identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores por áreas de trabajo para cumplir con su misión, para el desempeño de sus funciones o para el desarrollo de los proyectos en los cuales participa.

“El Diagnostico de Necesidades de Capacitación es la primera tarea que tiene como propósito encontrar las áreas que requieren entrenamiento, es donde se manifiesta el estado real o situación actual de la empresa en cuanto a los posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones.” (Pinto, 2000)

Hay que tener en cuenta que uno de los usos de la capacitación es que nos sirve cuando en la empresa se tiene deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores; cuando hay problemas de tipo administrativo, económico o tecnológico, es muy probable que los resultados de la capacitación no sean los esperados.

La elaboración siempre se inicia a partir del diagnóstico de necesidades de capacitación porque así se podrá identificar las falencias que tiene el grupo de trabajo.

La determinación de necesidades indica lo que hace falta o donde hay errores en la organización, y estos se tomarán en cuenta para saber qué clase de capacitación se va a dar o a qué estará enfocada.

### **4.3.2 Elaboración de un programa de capacitación**

Luego de identificar las necesidades se procede a establecer los objetivos y aquí es donde se debe formular cuáles serán los resultados de la capacitación, por medio de los objetivos, se podrá conocer sobre el contenido que se dictará y que conocimientos abarcará el proyecto.

También, se requiere determinar el plan de capacitación. Esto quiere decir, que se debe concretar qué acciones irán dirigidas a cada uno de los colaboradores o grupos profesionales, para este punto será importante saber cuál de todas las falencias tendrán prioridad para ser tratadas.

Otro de los pasos consiste en la elaboración del programa de capacitación que incluirá los contenidos que se van a desarrollar en la capacitación, cabe recalcar que estos contenidos van a depender del tipo de organización en el que se trata de mejorar, el personal reconociendo sus niveles de educación y las distintas tareas que realizan.

Por último es muy importante escoger el tipo de metodología adecuado para dirigir el programa de capacitación. Se debe analizar bien los objetivos que se pretenden conseguir con el fin de que la capacitación tenga éxito.

### **4.3.3 Evaluación de un programa de capacitación**

Así como se tiene control de las actividades del personal con las evaluaciones de desempeño, por ejemplo, es importante también dar seguimiento después de haber capacitado al personal. Como lo explica Landeros (2008) “La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad”.

La evaluación es fundamental para cualquier proceso, en especial para la capacitación. Gracias a ella, se podrá obtener una retroalimentación útil la cual servirá para reconocer qué puntos fueron abarcados con éxito o en qué se necesita mejorar en una futura ocasión. Asimismo, se puede reconocer brechas que existen y esos serán temas que pueden ser vistos en otras capacitaciones.

Cabe reconocer que el presupuesto para una capacitación es alto, razón por la cual la mayoría de los directivos de las empresas optan por no capacitar.

Evaluar a la capacitación y que se obtengan resultados positivos ya sea a corto o a largo plazo, es una prueba que se puede presentar para beneficiar al personal, ya que si es un resultado positivo los directivos querrán repetirlo.

Lo que la evaluación de la capacitación primordialmente considera es hasta qué punto en la realidad se produjo un cambio en el comportamiento de los colaboradores y exponer si los resultados de la capacitación van de acuerdo con los objetivos empresariales.

Por último, es importante evaluar a los colaboradores antes de la capacitación, para así poder comparar resultados y constatar que se ha obtenido el cambio que se pensaba. Si la mejora es notoria, se puede clasificar a la capacitación como exitosa.

#### **4.3.4 Seguimiento del Plan de Capacitación**

El último paso para determinar si la capacitación es exitosa o no, es medir su impacto luego de la capacitación.

Este proceso de aprendizaje en el que se someten los colaboradores con el fin de aprender para la compañía genera un gasto, el cual, deberá ser validado o sustentado mediante este tipo de herramientas.

Una vez evaluada la capacitación es decir, con una prueba inicial y final de conocimientos, se podrá empezar a analizar si es que la información que se impartió fue pertinente y se acopló a las necesidades del colaborador

“El seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización” (CIVICUS: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana, 2011)

Como anteriormente se menciona, el fin de realizar un seguimiento adecuado es que se pueda constatar que la capacitación o charla dictada fue beneficiosa para la compañía, que trajo consigo una mejora para la compañía.

## **5 Importancia de la inducción para el colaborador de reciente ingreso**

Se denomina inducción al proceso en el cual el nuevo colaborador ingresa a la compañía, es un proceso de aprendizaje por el cual el nuevo empleado es informado de la visión misión y objetivos de la empresa así como de los principales procesos de su puesto de trabajo

Mercado citado por Corral, Guadalupe, Velasco, & Serrano (2011) define la inducción como “El conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo”.

El objetivo de la inducción es proveer toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades participantes para lograr su propia incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo empleado y la organización. (Alfaro Castellanos, 2012)

El proceso de inducción debe estar estructurado y formalizado de manera que todos los nuevos integrantes obtengan los conocimientos básicos de la historia, valores, código de ética, políticas y cultura de la organización.

Este es el primer acercamiento que tiene el nuevo colaborador con la compañía de manera más cercana, es necesario demostrar la seriedad que se le da al colaborador de reciente ingreso para que conozcan que la cultura de la compañía se basa en responsabilidad.

### **5.1 Tipos de inducción**

La inducción es una herramienta de recursos humanos la cual se realiza antes que el colaborador empiece su labor, con el fin de que adquiera todos los nuevos conocimientos de la empresa, la cultura, valores, objetivos y se integre con sus nuevos compañeros de trabajo.

Es la guía para la incorporación del colaborador a su puesto de trabajo. El rol de recursos humanos en este proceso es que al finalizar la inducción, el individuo se sienta identificado con la organización y esto ayudará a que se encamine a alcanzar los objetivos empresariales.

Dependiendo de la empresa, existen dos tipos de inducción: la general y la específica o más conocida como inducción al puesto de trabajo. En los siguientes apartados se explica en qué consiste cada una de ellas.

### **5.1.1 Inducción general**

La inducción general es la que se hace de manera global y se presenta a la empresa y toda su información más relevante: su estructura, sus certificaciones en el caso que lo tenga, aspectos generales, reglamentos internos, horarios, expresos, salud y seguridad ocupacional.

Como lo menciona Bermúdez (2011) “Las empresas contemporáneas están de acuerdo en brindar importancia al hecho de recibir adecuadamente a sus nuevos trabajadores, al comenzar sus labores, inmediatamente después de haber firmado su contrato”.

En la actualidad, es importante que el colaborador se familiarice con su empresa incluso antes que firme su contrato. Existen ocasiones en que se muestra las instalaciones al colaborador, se le da una charla sobre lo que hace la empresa y se lo introduce a su futuro equipo de trabajo y jefes. Esto se considera una estrategia, porque desde el principio se está trabajando en la motivación del empleado.

Luego, la inducción general es un proceso formalizado. Su fin es lograr que el colaborador se sienta identificado con la empresa y así, sus logros personales los acoplen con los de la empresa, y se encamine a alcanzar los objetivos empresariales.

Dependiendo de la empresa la inducción general se la hace en grupos, como una exposición en donde se presenta:

- La estructura organizacional: engloba el organigrama empresarial, misión, visión, valores, objetivos, historia, tamaño de la empresa, gerentes o dueños de la organización.
- Si existe un video, se lo presenta o en cambio, se da una charla empresarial.

- Si la empresa cuenta con certificaciones, se explica en qué consiste y en qué año las obtuvieron. Asimismo, si se está emprendiendo un nuevo proyecto se lo presenta también.
- Contrato laboral: cuántas horas se trabaja, qué puestos pueden tener horarios rotativos, si la empresa cubre alimentación, seguro social, seguro privado, remuneraciones, beneficios, días libres, entre otros.
- Beneficios a los colaboradores, como por ejemplo planes de carrera o programas de desarrollo.
- Reglamentos internos, políticas, charlas de salud y seguridad ocupaciones, capacitaciones en general.
- Preguntas en general.

En otras palabras, la inducción general presenta los temas principales de la empresa. También, dependiendo de cuán organizados y formalizados estén los procesos de recursos humanos, mejor la inducción será.

En ciertos casos no se presenta lo anteriormente mencionado, sino solo ciertos aspectos que catalogan como más importantes. Pero, este proceso es la clave para el colaborador tenga conocimiento sobre dónde va a trabajar y para qué.

### **5.1.2 Inducción al puesto de trabajo**

Por otra parte, la inducción específica o también llamada entrenamiento al cargo, se refiere a lo concreto del trabajo que va a desempeñar la persona, aquí incluye la enseñanza de los procesos de la compañía con los que tendrá interacción y a su vez con compañeros pares que podrán compartir conocimientos para que la nueva persona aprenda y haga bien sus labores.

En esta parte se deberá abordar temas tales como: funciones, procedimientos, manuales, riesgos a los que está expuesto, método para realizar sus funciones, entre otras cosas que brindarán un amplio conocimiento de su puesto al colaborador.

“Esta información debe tratarse con especificidad, dado que de ella dependerá en buena medida el nivel de desempeño en producción, calidad y seguridad del empleado nuevo.” (Ramírez, 2004)

Este proceso es el más importante para que el nuevo colaborador se sienta parte de la compañía, por lo cual es conveniente colocar un tutor para la persona nueva para que este lo guíe a través de su adaptación al puesto y que le explique en otro sentido la empresa.

## **5.2 Proceso de socialización del colaborador de reciente ingreso**

El proceso de socialización es la parte crucial para integrar al nuevo colaborador a la empresa. Así se haya realizado o no el mejor proceso de reclutamiento y selección, esto no significa que el nuevo colaborador está acoplado con la cultura de la nueva empresa donde ha sido integrado.

Al no estar familiarizado con la nueva cultura, puede que exista un choque cultural o en el peor de los casos, que intente cambiar lo que ya está establecido y desestabilice lo que tanto ha logrado fomentar talento humano en conjunto con los demás Colaboradores.

Cuando un nuevo colaborador ingresa, la empresa pretende moldearlo hacia los valores y normas para así mantener la cultura organizacional. Cuando esto no se logra, es cuando entran al escenario los denominados llamados empleados rebeldes ya que no logran captar la esencia de la empresa y la situación suele terminar en término de contrato ya que puede intoxicar a otros.

El proceso de socialización según Cohen & Franco (2005) “se basa en tres etapas que son: prearribo, encuentro y metamorfosis.” La etapa de prearribo consiste en que el colaborador llega con sus propias expectativas, con sus propios valores y pensamientos. Es la etapa del aprendizaje sobre todo lo que tenga que ver con su nuevo lugar de trabajo, previo a que se integre a la empresa.

Luego, la etapa de encuentro es cuando las expectativas del nuevo integrantes se topan con la realidad. Dependiendo de las expectativas que tiene el colaborador, se puede predecir cómo será su proceso de integración en la

empresa. Si las expectativas van de acuerdo con la realidad o tienen alguna semejanza, la etapa de encuentro consiste en confirmar esos pensamientos y continuar con el proceso de socialización.

En cambio, si las expectativas del colaborador son demasiado altas y no son nada similar a la realidad, el proceso de socialización debe ser llevado a cabo con el fin del que colaborador reemplace sus suposiciones anteriores y las reemplace por las de su nueva organización.

En el peor de los escenarios, si el proceso de socialización se estanca en la fase de encuentro por que el colaborador tiene una fuerte desilusión con su nuevo lugar de trabajo y lo que esperaba, puede producirse la renuncia al puesto de trabajo.

Por último, cuando el nuevo integrante supera su etapa de encuentro y logra resolver cualquier aspecto relacionado a la adaptación a una nueva cultura empresarial, es cuando entra a la etapa de metamorfosis. Por ello, cuando se han cumplido con estas tres etapas, el colaborador se siente a gusto con su puesto y empresa, Y acepta las reglas, fomenta los mismos valores, procedimiento, objetivos, siendo aceptado por sus compañeros, sintiéndose competente y motivado para realizar su trabajo.

### **5.3 Dificultades de adaptación del nuevo colaborador**

Como fue mencionado en los apartados anteriores, que explican el proceso de socialización, las dificultades de adaptación se pueden encontrar antes que el nuevo integrante se una a la empresa.

Por ejemplo, si se encuentra en el proceso de inducción, sin necesidad de haberse integrado con sus nuevos compañeros, y aprende o le indican algo que va por fuera de sus valores; ya existe un problema de adaptación a futuro.

Es por ello que tanto la selección como inducción son procesos clave para que disminuyan las dificultades de adaptación. Como todas las personas, es normal tener expectativas de los sucesos que vamos hacer o cómo lo queremos lograr. Por eso, cuando un colaborador se integra a su nueva empresa y sus

expectativas chocan con la realidad, la adaptación le costará y será decisión de él mismo si adaptarse o marcharse.

Por otro lado, al estar frente a lo desconocido y al no sentirse dentro de su zona de confort al colaborador se le dificulta su adaptación a la nueva cultura. La capacitación, inducción y el equipo de trabajo, son los puntos clave para que esto sea superado.

Cabe mencionar que si existe un apropiado ambiente organizacional en conjunto con un proceso de inducción eficiente, y que exista un trabajo en equipo por parte de los jefes y de sus subordinados, se logrará la disminución de las dificultades de adaptación para cualquier nuevo integrante. Y al mismo tiempo, se facilitará su integración y esto a su vez, ayudará a la motivación laboral.

## **Capítulo II: Metodología**

En este capítulo se describe la metodología que se utilizó en esta investigación

### **Enfoque de la investigación**

Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio (2010) definen el enfoque cualitativo como: “Aquel que se utiliza para la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.”

Esta investigación es de carácter cualitativo en la que se usaron como técnicas la observación y las entrevistas a fin de recoger la información necesaria.

Se utilizó un cuestionario con el fin de evaluar las competencias necesarias para cada puesto con el fin de medir al personal existente en la compañía para conocer el perfil real.

Las escalas empleadas fueron del uno al cinco; los resultados que obtuvieron en sus competencias requeridas del uno al dos se consideran como conocimientos deficientes en los cuales se debe mejorar. Mientras que los resultados en competencias requeridas que obtuvieron del tres al cinco se consideran adecuadas y no necesitan capacitación.

La investigación parte de un diagnóstico del departamento de enderezada y pintura en lo referente a las necesidades de capacitación e inducción del personal de la Concesionaria Guayaquil, para posteriormente proponer un plan de capacitación para los colaboradores de reciente ingreso.

El plan de capacitación propuesto se lo realiza con el objetivo de reducir las brechas de las competencias técnicas y que los nuevos ingresos desarrollen mejor su trabajo.

Hernández Sampieri, Fernández Collado , & Baptista Lucio (2010) definen a la investigación cualitativa con enfoque descriptivo como: “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.”

El estudio realizado es de tipo descriptivo porque busca recoger información acerca del departamento con el fin de mejorar los procesos y se los desarrolle de manera eficiente.

### **Grupo Objetivo**

Colaboradores de reciente ingreso del área de enderezada y pintura.

### **Población y muestra**

Son las 16 personas que conforman el área de enderezada y pintura de Concesionaria Guayaquil que se dividen:

Cargos operativos: Enderezador, instalador de acero balístico, pintor, preparador de pintura, técnico carroceros y técnico carroceros de blindaje.

Cargos administrativos: Asesor de enderezada y pintura, asesor comercial de seguros.

Cargos de coordinación: Coordinador de enderezada y pintura.

### **Instrumentos empleados**

En esta parte se detallará que herramientas se utilizaron para la recopilación de información dentro de la investigación.

## **Entrevistas**

De acuerdo a Stevenazzi (2007): “La Entrevista es una técnica para obtener información que consiste en un diálogo entre dos personas: el investigador y el entrevistado, se realiza con el fin de obtener información, el entrevistado es una persona relevante para la investigación.”

Para elaborar el manual de funciones por competencias se entrevistó a cada miembro del departamento de enderezada y pintura, relevando información sobre las actividades que realizan y las competencias necesarias para desempeñar las funciones. Esto a su vez, fue confirmado por el Coordinador de enderezada y pintura.

## **Evaluación mediante observación**

Para evaluar al personal se requirió también que las investigadoras observen el desempeño de los colaboradores en el área de enderezada y pintura y detallaran las competencias para luego transcribirlas en el manual de funciones, se decidió utilizar esta herramienta porque las competencias técnicas de algunos cargos no podrían ser medidas solamente por conocimientos, por lo cual se debía realizar una práctica con la cual pudimos confirmar el nivel de desarrollo en el que se encontraban.

## **Variables**

1. Capacitación: Factor que incide en el mejoramiento continuo del colaborador.
2. Inducción: Proceso que facilita la adaptación del personal de reciente ingreso.
3. Método de evaluación: Herramienta que sirve para medir las competencias técnicas y generales.

## **Historia de la empresa**

Por más de 30 años, la compañía automotriz Guayaquil se ha venido desarrollando en la región costa ecuatoriana, como distribuidor autorizado de una reconocida marca de carros a nivel global, cuentan con la venta de los

modelos más destacados y comercializa vehículos y repuestos, además de brindar a sus clientes los servicios postventa como talleres, latonería, pintura y blindaje.

En el área de talleres la empresa cuenta con un equipo humano certificado, en el que brindan servicio de calidad a todos los requerimientos que presenten los vehículos.

Además, también tienen una división de repuestos, con la representación y venta al por mayor y al por menor de todas las marcas más novedosas en el mercado. Así mismo, posee un amplio stock de accesorios, teniendo marcas exclusivas.

### **Misión**

Lograr la satisfacción integral de sus Clientes en la provisión de servicios, talleres, repuestos, y vehículos, actuando de manera profesional y efectiva, respetando los principios corporativos, generando valor a la empresa y fomentar el desarrollo personal.

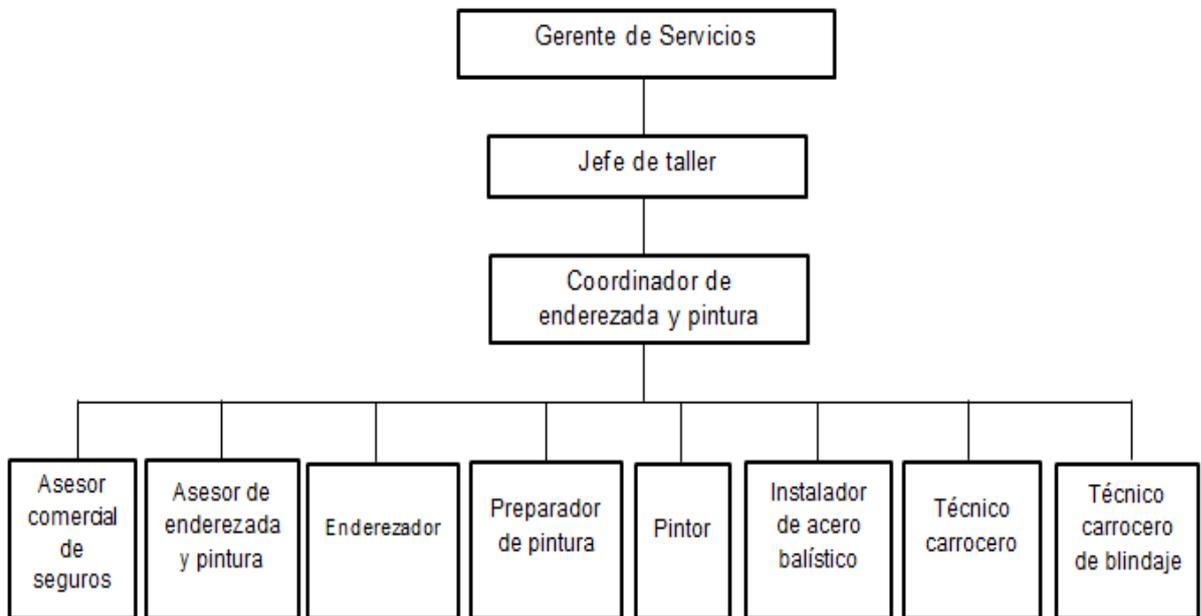
### **Visión**

Organización automotriz dinámica, líder en la provisión de servicios integrales de atención al Cliente, que genera bienestar para sus colaboradores y rentabilidad para sus accionistas.

### **Valores**

- Vocación de Servicio
- Liderazgo
- Lealtad
- Integridad
- Iniciativa

## Organigrama del área



## Objetivos

### Objetivo General

- ✓ Desarrollar un plan de Capacitación e inducción para la mejora continua del personal de reciente ingreso del departamento de enderezada y pintura de la compañía automotriz Concesionaria Guayaquil

### Objetivos Específicos

- ✓ Evaluar las competencias laborales del personal de reciente ingreso del departamento de enderezada y pintura de la compañía automotriz Guayaquil
- ✓ Elaborar un programa de inducción y capacitación para el personal de reciente ingreso.
- ✓ Determinar los beneficios que se obtendrán mediante la inducción y la capacitación del personal de reciente ingreso
- ✓ Establecer métodos de evaluación de la capacitación realizada.

## Capítulo III: Análisis de los resultados

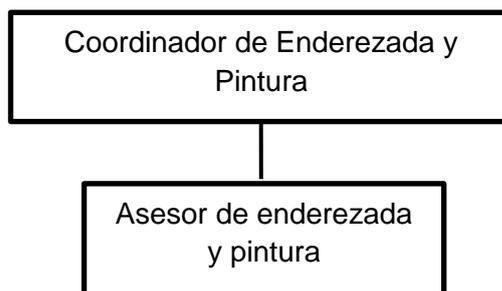
### Manual y perfil de cargos

#### 1. Asesor de enderezada y pintura

##### 1. DATOS GENERALES

<b>1.1 Título del Puesto</b>	Asesor de enderezada y pintura
<b>1.2 División</b>	Talleres
<b>1.3 Área/Departamento</b>	Enderezada y pintura
<b>1.4 Reporta a</b>	Coordinador de enderezada y pintura

##### 2. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



##### 3. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO (Objetivo General)

Brindar una excelente atención al cliente, garantizando la entrega a tiempo de su automotor, así como, la excelencia en los trabajos realizados.

##### 4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

- Atender al cliente.
- Conocer el status del vehículo.
- Cumplir con las Políticas, normas y reglamentos inherentes a Seguridad Industrial, Salud y Ambiente.

- Elaborar Proforma.
- Entregar vehículo.
- Enviar vehículo siniestrado a reparación.
- Obtener aprobación deL presupuesto.

## 5. REQUISITOS DE LA POSICIÓN / COMPETENCIAS

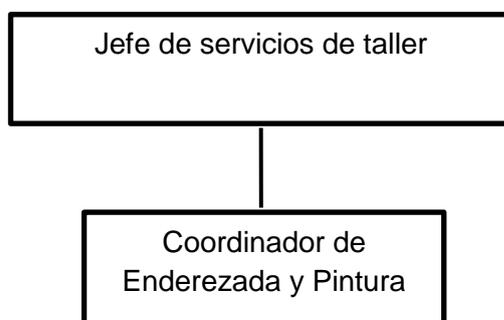
<b>Educación</b>	<b>Preferible</b>	<b>Requerido</b>
Bachiller mecánico automotriz	X	
<b>Competencias técnicas</b>		
Colorimetría	X	
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo		X
Utilitarios Office		X
Sistema informática de la empresa	X	
Mecánica automotriz	X	
Manejo de vehículos		X
Conocimientos de las políticas de las compañías de seguros		X
<b>Competencias generales</b>		
Impacto e influencia	X	
Orientación al logro-orientación a resultados	X	
Orientación de servicio al cliente		X
Pensamiento analítico	X	
Preocupación por el orden y la calidad		X
<b>Experiencia</b>		
1 año en cargos similares		X

## 2. Coordinador de enderezada y pintura

### 1. DATOS GENERALES

<b>1.1 Título del Puesto</b>	Coordinador de enderezada y pintura
<b>1.2 División</b>	Talleres
<b>1.3 Área/Departamento</b>	Enderezada y pintura
<b>1.4 Reporta a</b>	Jefe de servicios de taller

### 2. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



### 3. DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO (Objetivo General)

Responsable del cumplimiento de los objetivos del área, en cuanto a producción, adecuado manejo de insumos, ventas y manejo adecuado del cliente, garantizando un correcto diagnóstico y proformas de reparación, buscando la excelencia en tiempos de entrega y trabajos realizados.

### 4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

- Controlar que se cumpla correctamente el proceso de aprobación de proformas.
- Entregar vehículo reparado.
- Supervisar los trabajos de blindaje.
- Supervisar y planificar los trabajos del área de Enderezada y Pintura.
- Velar por que el personal a mi cargo cumpla con las Políticas, normas y reglamentos inherentes a Seguridad Industrial, Salud y Ambiente.

## 5. REQUISITOS DE LA POSICIÓN / COMPETENCIAS

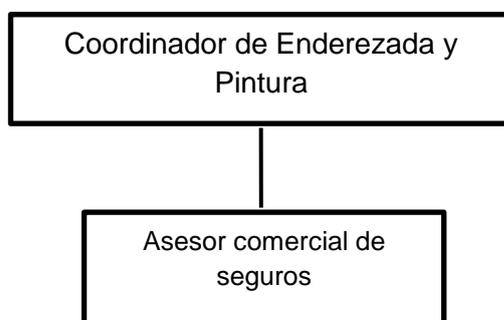
<b>Educación</b>	<b>Preferible</b>	<b>Requerido</b>
Bachiller mecánico automotriz		<b>X</b>
<b>Competencias técnicas</b>		
Administración	<b>X</b>	
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo		<b>X</b>
Enderezada y pintura		<b>X</b>
Utilitarios Office		<b>X</b>
Generales del automóvil		<b>X</b>
Herramientas y equipos automotrices		<b>X</b>
Metodología de administración del talento humano	<b>X</b>	
<b>Competencias generales</b>		
Desarrollo de personas	<b>X</b>	
Dirección de personas		<b>X</b>
Liderazgo	<b>X</b>	
Orientación al logro-orientación a resultados		<b>X</b>
Orientación de servicio al cliente		<b>X</b>
Pensamiento analítico		<b>X</b>
Preocupación por el orden y la calidad		<b>X</b>
<b>Experiencia</b>		
5 años en cargos similares		<b>X</b>

### 3. Asesor Comercial de Seguros

#### 1. DATOS GENERALES

<b>1.1 Título del Puesto</b>	Asesor comercial de seguros
<b>1.2 División</b>	Talleres
<b>1.3 Área/Departamento</b>	Enderezada y pintura
<b>1.4 Reporta a</b>	Coordinador de enderezada y pintura

#### 2. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



#### 3. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO (Objetivo General)

Lograr convenios con aseguradoras para el ingreso de vehículos al área de enderezada y pintura

#### 4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

- Realizar convenios con las compañías de seguro o bróker.
- Recopilar la documentación de los seguros UAF.
- Realizar informes de vehículos de otras marcas en cada agencia a nivel nacional.
- Visitar a los seguros.
- Atender requerimientos de clientes que ingresen por medio de seguros.
- Seguimiento de cartera vencida de seguros.

## 5. REQUISITOS DE LA POSICIÓN / COMPETENCIAS

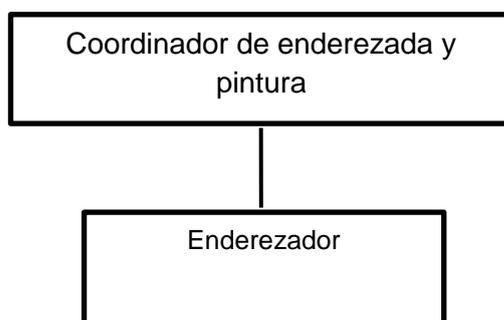
<b>Educación</b>	<b>Preferible</b>	<b>Requerido</b>
Bachiller		<b>X</b>
<b>Competencias técnicas</b>		
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo		<b>X</b>
Utilitarios Office		<b>X</b>
Manejo de vehículos		<b>X</b>
Conocimientos de las políticas de las compañías de seguros		<b>X</b>
Negociación	<b>X</b>	
<b>Competencias generales</b>		
Impacto e influencia	<b>X</b>	
Orientación al logro-orientación a resultados	<b>X</b>	
Orientación de servicio al cliente		<b>X</b>
Pensamiento analítico	<b>X</b>	
Preocupación por el orden y la calidad		<b>X</b>
<b>Experiencia</b>		
3 años en cargos similares		<b>X</b>

#### 4. Enderezador

### 1. DATOS GENERALES

<b>1.1 Título del Puesto</b>	Enderezador
<b>1.2 División</b>	Talleres
<b>1.3 Área/Departamento</b>	Enderezada y pintura
<b>1.4 Reporta a</b>	Coordinador de enderezada y pintura

### 2. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



### 3. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO (Objetivo General)

Responsable de efectuar eficientemente el proceso de enderezada del vehículo en el menor tiempo posible para satisfacer las expectativas del cliente.

### 4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

- Cumplir con las Políticas, normas y reglamentos inherentes a Seguridad Industrial, Salud y Ambiente.
- Evaluar el tipo de daño.
- Reparar las piezas afectadas del vehículo.

## 5. REQUISITOS DE LA POSICIÓN / COMPETENCIAS

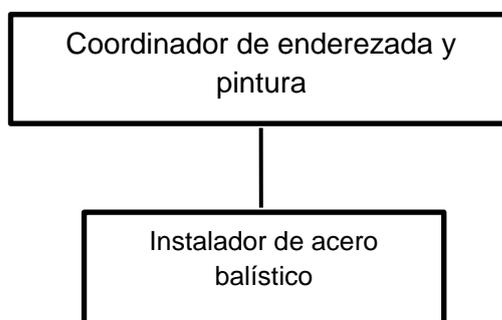
Educación	Preferible	Requerido
Bachiller mecánico automotriz		X
<b>Competencias técnicas</b>		
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo		X
Electricidad automotriz		X
Equipos de soldadura		X
Equipos especializados de enderezada		X
Habilidad manual		X
Herramientas de enderezado de vehículos		X
Manejo de vehículos		X
Manejo e interpretación de planos estructurales de vehículos	X	
Materiales e insumos especializados en soldadura automotriz		X
Mecánica automotriz	X	
Procesos de enderezada y pintura	X	
Sistemas de medidas de chasis y compactos	X	
Técnicas de soldadura		X
<b>Competencias generales</b>		
Autoconfianza	X	
Orientación al logro-orientación a resultados		X
Orientación de servicio al cliente	X	
Pensamiento analítico		X
Preocupación por el orden y la calidad	X	
<b>Experiencia</b>		
5 años en cargos similares		X

## 5. Instalador de Acero Balístico

### 1. DATOS GENERALES

<b>1.1 Título del Puesto</b>	Instalador de Acero Balístico
<b>1.2 División</b>	Talleres
<b>1.3 Área/Departamento</b>	Enderezada y pintura
<b>1.4 Reporta a</b>	Coordinador de enderezada y pintura

### 2. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



### 3. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO (Objetivo General)

Responsable de instalar el blindaje opaco (acero balístico) y reforzar la estructura del vehículo a blindar.

### 4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

- Cumplir con las Políticas, normas y reglamentos inherentes a Seguridad Industrial, Salud y Ambiente.
- Efectuar el proceso de blindaje.
- Entregar el vehículo blindado.
- Ingresar el vehículo a blindar.
- Solicitar el kit de blindaje.

## 5. REQUISITOS DE LA POSICIÓN / COMPETENCIAS

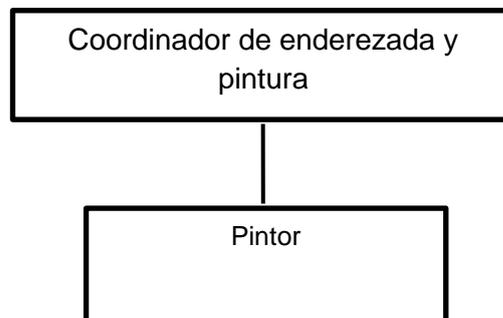
<b>Educación</b>	<b>Preferible</b>	<b>Requerido</b>
Bachiller mecánico automotriz		<b>X</b>
<b>Competencias técnicas</b>		
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo		<b>X</b>
Electricidad automotriz	<b>X</b>	
Ensamblaje de vehículos	<b>X</b>	
Manejo de vehículo		<b>X</b>
Seguridad e higiene industrial	<b>X</b>	
<b>Competencias generales</b>		
Orientación al logro-orientación a resultados		<b>X</b>
Orientación de servicio al cliente		<b>X</b>
Pensamiento analítico		<b>X</b>
Preocupación por el orden y la calidad		<b>X</b>
<b>Experiencia</b>		
4 años en cargos similares		<b>X</b>

## 6. Pintor

### 1. DATOS GENERALES

<b>1.1 Título del Puesto</b>	Pintor
<b>1.2 División</b>	Talleres
<b>1.3 Área/Departamento</b>	Enderezada y pintura
<b>1.4 Reporta a</b>	Coordinador de enderezada y pintura

### 2. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



### 3. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO (Objetivo General)

Realizar el proceso de pintura de los vehículos cumpliendo con los estándares de calidad de la compañía.

### 4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

- Cumplir con las Políticas, normas y reglamentos inherentes a Seguridad Industrial, Salud y Ambiente.
- Pintar vehículo.

## 5. REQUISITOS DE LA POSICIÓN / COMPETENCIAS

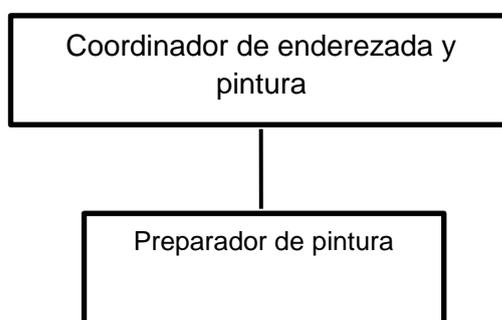
<b>Educación</b>	<b>Preferible</b>	<b>Requerido</b>
Bachiller	X	
<b>Competencias técnicas</b>		
Aplicación de pintura automotriz		X
Colorimetría		X
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo	X	
Electricidad automotriz	X	
Habilidad manual		X
Manejo de equipos para la aplicación de pintura		X
Manejo de vehículos		X
Materiales e insumos especializados en pintura automotriz	X	
Mecánica automotriz		X
Preparación y alistamiento de superficies		X
Procesos de enderezada y pintura	X	
Seguridad e higiene industrial	X	
Seguridad industrial	X	
Técnicas de acabados de vehículos		X
<b>Competencias generales</b>		
Orientación al logro-orientación a resultados		X
Orientación de servicio al cliente		X
Pensamiento analítico	X	
Preocupación por el orden y la calidad		X
<b>Experiencia</b>		
6 años en cargos similares		X

## 7. Preparador de pintura

### 1. DATOS GENERALES

<b>1.1 Título del Puesto</b>	Preparador de pintura
<b>1.2 División</b>	Talleres
<b>1.3 Área/Departamento</b>	Enderezada y pintura
<b>1.4 Reporta a</b>	Coordinador de enderezada y pintura

### 2. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



### 3. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO (Objetivo General)

Responsable de preparar las superficies de los vehículos para que puedan ser pintados.

### 4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

- Cumplir con las Políticas, normas y reglamentos de Seguridad Industrial, Salud y Ambiente.
- Preparar el vehículo para el proceso de pintura.
- Pulir vehículo.

## 5. REQUISITOS DE LA POSICIÓN / COMPETENCIAS

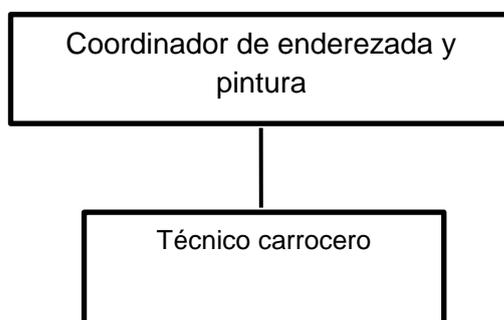
<b>Educación</b>	<b>Preferible</b>	<b>Requerido</b>
Bachiller	<b>X</b>	
<b>Competencias técnicas</b>		
Aplicación de pintura automotriz		<b>X</b>
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo		<b>X</b>
Electricidad automotriz	<b>X</b>	
Habilidad manual	<b>X</b>	
Manejo de equipos para la aplicación de pintura		<b>X</b>
Manejo de vehículos		<b>X</b>
Materiales e insumos especializados en preparación de superficie		<b>X</b>
Mecánica automotriz	<b>X</b>	
Métodos de aplicación de pintura	<b>X</b>	
Preparación y alistamiento de superficies		<b>X</b>
Proceso de enderezada	<b>X</b>	
Seguridad e higiene industrial	<b>X</b>	
Técnicas de acabados de vehículos	<b>X</b>	
<b>Competencias generales</b>		
Orientación al logro-orientación a resultados		<b>X</b>
Orientación de servicio al cliente		<b>X</b>
Pensamiento conceptual y crítico	<b>X</b>	
Preocupación por el orden y la calidad		<b>X</b>
<b>Experiencia</b>		
3 años en cargos similares		<b>X</b>

## 8. Técnico Carrocero

### 1. DATOS GENERALES

<b>1.1 Título del Puesto</b>	Técnico carrocero
<b>1.2 División</b>	Talleres
<b>1.3 Área/Departamento</b>	Enderezada y pintura
<b>1.4 Reporta a</b>	Coordinador de enderezada y pintura

### 2. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



### 3. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO (Objetivo General)

Armar y desarmar el vehículo que va a ser blindado.

### 4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

- Cumplir con las Políticas, normas y reglamentos inherentes a Seguridad Industrial, Salud y Ambiente.
- Efectuar el proceso de blindaje.
- Entregar el vehículo blindado.
- Ingresar el vehículo a blindar.
- Revisar material.
- Solicitar el kit de blindaje.

## 5. REQUISITOS DE LA POSICIÓN / COMPETENCIAS

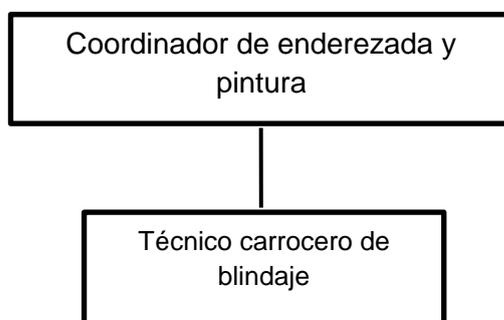
<b>Educación</b>	<b>Preferible</b>	<b>Requerido</b>
Bachiller mecánico automotriz		<b>X</b>
<b>Competencias técnicas</b>		
Adhesivos industriales	<b>X</b>	
Chapistería	<b>X</b>	
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo	<b>X</b>	
Electricidad automotriz	<b>X</b>	
Ensamblaje de vehículos		<b>X</b>
Habilidad manual		<b>X</b>
Manejo de vehículo		<b>X</b>
Mecánica automotriz		<b>X</b>
Producto	<b>X</b>	
Reparación de fibras de vidrio y plástico		<b>X</b>
Resistencia de materiales		<b>X</b>
Seguridad e higiene industrial	<b>X</b>	
<b>Competencias generales</b>		
Orientación al logro-orientación a resultados		<b>X</b>
Orientación de servicio al cliente		<b>X</b>
Pensamiento conceptual y crítico		<b>X</b>
Preocupación por el orden y la calidad	<b>X</b>	
<b>Experiencia</b>		
5 años en cargos similares		<b>X</b>

## 9. Técnico Carrocero de Blindaje

### 1. DATOS GENERALES

<b>1.1 Título del Puesto</b>	Técnico carrocero de blindaje
<b>1.2 División</b>	Talleres
<b>1.3 Área/Departamento</b>	Enderezada y pintura
<b>1.4 Reporta a</b>	Coordinador de enderezada y pintura

### 2. UBICACIÓN ORGANIZACIONAL



### 3. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO (Objetivo General)

Desarmar y armar el vehículo que va a ser blindado.

### 4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

- Cumplir con las Políticas, normas y reglamentos inherentes a Seguridad Industrial, Salud y Ambiente.
- Efectuar el proceso de blindaje.
- Entregar el vehículo blindado.
- Ingresar el vehículo a blindar.
- Revisar material.
- Solicitar el kit de blindaje.

## 5. REQUISITOS DE LA POSICIÓN / COMPETENCIAS

<b>Educación</b>	<b>Preferible</b>	<b>Requerido</b>
Bachiller mecánico automotriz		<b>X</b>
<b>Competencias técnicas</b>		
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo	<b>X</b>	
Electricidad automotriz	<b>X</b>	
Ensamblaje de vehículos		<b>X</b>
Manejo de vehículo		<b>X</b>
Seguridad e higiene industrial	<b>X</b>	
Soldadura		<b>X</b>
<b>Competencias generales</b>		
Orientación al logro-orientación a resultados		<b>X</b>
Orientación de servicio al cliente	<b>X</b>	
Pensamiento analítico		<b>X</b>
Preocupación por el orden y la calidad		<b>X</b>
<b>Experiencia</b>		
3 años en cargos similares		<b>X</b>

**Tabla 2: Informe de análisis de brechas**

Cargo	CUMPLE COMPETENCIAS GENERALES	CUMPLE COMPETENCIAS TECNICAS	EDUCACION	EXPERIENCIA	OBSERVACION	BRECHA
Asesor comercial de seguros	SI	NO	NO	SI	Cumple con todas las competencias generales. En cuanto a las competencias técnicas, no cumple con la competencia requerida de Conocimientos de las políticas de las compañías de seguro. Se recomienda entrenar. En educación no cumple pero se compensa con los años de experiencia	Competencia Requerida: Conocimientos de las políticas de las compañías de seguro
Asesor de enderezada y pintura 1	SI	SI	NO	SI	-	-
Asesor de enderezada y pintura 2	SI	SI	NO	SI	-	-
Coordinador de enderezada y pintura	SI	SI	NO	SI	-	-
Enderezador 1	SI	SI	NO	SI	-	-
Enderezador 2	SI	NO	NO	SI	Cumple con todas las competencias requeridas, excepto electricidad automotriz (requerido). En cuanto a las competencias preferibles, no cumple con mecánica automotriz	Competencia Requerida: electricidad automotriz.
Instalador de acero balístico	SI	SI	NO	SI	-	-
Pintor 1	SI	SI	NO	SI	-	-
Preparador de pintura 1	SI	SI	NO	SI	-	-

Preparador de pintura 2	SI	<b>SI</b>	<b>SI</b>	SI	-	-
Preparador de pintura 3	SI	<b>SI</b>	<b>NO</b>	SI	-	-
Preparador de pintura 4	SI	<b>SI</b>	<b>NO</b>	SI	-	-
Técnico Carrocero de blindaje 1	SI	<b>SI</b>	<b>NO</b>	SI	-	-
Técnico Carrocero de blindaje 2	SI	<b>SI</b>	<b>NO</b>	SI	-	-
Técnico Carrocero de blindaje 3	SI	<b>SI</b>	<b>NO</b>	SI	-	-
Técnico Carrocero 1	SI	<b>SI</b>	<b>NO</b>	SI	-	-

**Los colaboradores que no cumplen con la educación solicitada, lo compensan con los años de experiencia en cargos similares.**

## **Propuesta de Plan de Capacitación**

En función de la brecha existente entre el perfil real y el perfil ideal, sugerimos a la empresa desarrollar el siguiente plan de capacitación.

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Entrenar al personal de enderezada y pintura en las competencias técnicas necesarias para cumplir de manera eficiente su puesto de trabajo.

#### **Objetivos específicos**

- Desarrollar habilidades técnicas en el personal de enderezada y pintura.
- Preparar al personal de reciente ingreso para el cumplimiento de sus labores.

#### **Metas**

Capacitar al personal de reciente ingreso para que desarrolle competencias requeridas de acuerdo al perfil ideal del cargo.

#### **Estrategias**

Las estrategias pedagógicas que se emplearán serán:

- Clases teórico prácticas
- Actividades en el taller de enderezada y pintura (prácticas)

#### **Acciones a desarrollar**

Se capacitará al personal de enderezada y pintura que en su evaluación práctica evidencien brechas entre las competencias que poseen y las requeridas para el cargo, lo que dificulta que el colaborador se desempeñe de manera eficiente. Para ello se ha considerado los siguientes temas:

#### **Tipo de conocimientos a desarrollar**

<b>Cargo</b>	<b>Competencia a desarrollar</b>
Asesor comercial de seguros	Conocimientos de las políticas de las compañías de seguro
Enderezador	Electricidad automotriz

## Temas involucrados

### Conocimientos de las políticas de las compañías de seguro:

1. Tema de pólizas de vehículos
2. Deducible pagado por cliente
3. Cobertura de cada seguro

### Electricidad automotriz:

1. Electricidad Básica Del Automóvil
2. La Batería
3. Iluminación del vehículo
4. Sistema de arranque, encendido y carga
5. Alarmas, sistemas de seguridad y confortabilidad vehicular

### Cronograma

<b>Conocimiento de las políticas de las compañías de seguro</b>		
<b>Fecha</b>	<b>Cuando se requiera</b>	
<b>Aseguradora</b>	<b>Ecuatoriano Suiza</b>	<b>Mapfre Atlas</b>
<b>Temas</b>	Tema de pólizas de vehículos	Tema de pólizas de vehículos
	Deducible pagado por cliente	Deducible pagado por cliente
	Cobertura de cada seguro	Cobertura de cada seguro

Electricidad automotriz						
Capacitador	Corposuper					
Fecha	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Temas	Electricidad Básica Del Automóvil	La Batería	Iluminación del vehículo	Sistema de arranque, encendido y carga	Alarmas, sistemas de seguridad y confortabilidad vehicular	

### Tiempo de duración

Competencia a desarrollar	Duración	Periodicidad
Conocimientos de las políticas de las compañías de seguros	40 horas	Cada nuevo ingreso
Electricidad automotriz	6 meses	De acuerdo al Corposuper

### Áreas a intervenir

Enderezada y pintura

### Entrenadores

Tema	Entrenador
Conocimientos de las políticas de las compañías de seguros	Ejecutivo de seguros de cada compañía aseguradora
Electricidad automotriz	Corposuper

## Presupuesto

Tema	Presupuesto
Conocimientos de las políticas de las compañías de seguros	Aproximadamente \$150
Electricidad automotriz	Aproximadamente \$300

## **Propuesta de Manual de Inducción**

El presente manual de inducción es una propuesta para Concesionaria Guayaquil, la cual incluye los aspectos básicos de la organización. El mismo deberá ser entregado al nuevo personal el día de su ingreso. Entre los beneficios de utilizar este manual están que los colaboradores adquieran los conocimientos primordiales de la empresa en donde laborarán.

### **Bienvenida**

#### **Apreciado colaborador:**

Vas a formar parte de una reconocida concesionaria de Guayaquil, la misma, que pertenece a un grupo de empresas muy importantes del Ecuador.

Con suma complacencia te damos la bienvenida a nuestra compañía, deseando que tu permanencia en ésta sea motivo de gratas experiencias y que tus más caras aspiraciones se vean plasmadas y realizadas, lo cual, contribuirá al logro de nuestros objetivos.

Tu eres el recurso estratégico básico, al que Concesionaria Guayaquil, le presta su mayor atención, y espera de ti toda tu colaboración y apoyo

Te estás incorporando a una empresa comprometida y prestigiosa en su rama en el Ecuador, y para eso necesitamos de tu entusiasmo e identificación con estos propósitos.

Recuerda permanentemente: “TU EXITO ES EL EXITO DE CONCESIONARIA GUAYAQUIL.”

### **Historia de la Empresa**

Por más de 30 años, Concesionaria Guayaquil se ha desarrollado en la región costa ecuatoriana, como distribuidora autorizada de una reconocida marca de carros a nivel global, cuentan con la venta de los modelos más destacados y comercializa vehículos y repuestos, además de brindar a sus clientes los servicios postventa como talleres, latonería, pintura y blindaje.

En el área de talleres cuenta con un equipo humano certificado, en el que brindan servicio de calidad a todos los requerimientos que presenten los vehículos.

Tiene además una división de repuestos, con la representación y venta al por mayor y al por menor de todas las marcas más competitivas en el mercado. Así mismo disponen de un amplio stock de accesorios, de marcas exclusivas.

### **Misión**

Lograr la satisfacción integral de sus Clientes en la provisión de servicios, talleres, repuestos, y vehículos, actuando de manera profesional y efectiva, respetando los principios corporativos, generando valor a la empresa y fomentar el desarrollo personal.

### **Visión**

Organización automotriz dinámica, líder en la provisión de servicios integrales de atención al Cliente, que genera bienestar para sus colaboradores y rentabilidad para sus accionistas.

### **Valores**

- Vocación de Servicio
- Liderazgo
- Lealtad
- Integridad
- Iniciativa

### **Beneficios internos de la compañía**

- Préstamos mediante el banco bolivariano
- Seguro médico privado
- Póliza de vida
- Subsidio de alimentación

### **Horarios de trabajo**

<b>Departamento</b>	<b>Horarios</b>
Talleres	08h00 – 17h00
Repuestos	08h30 – 18h00
Ventas	08h30 – 18h30
Administración	09h00 – 18h00

### **Horarios de almuerzo**

<b>Departamento</b>	<b>Horarios</b>
Talleres	12h00 – 13h00
Administración	13h00 – 14h00

### **Obligaciones de los colaboradores**

- Mantener una correcta disciplina durante las horas de trabajo y en general en cualquiera de las dependencias de la Compañía.
- Cuidar los materiales, equipos y útiles de oficina que le hayan sido confiados bajo su responsabilidad.
- Acatar las disposiciones y reglamentos establecidos por la empresa en cuanto a cumplimiento de horarios de trabajo, permisos de salida, Uso de uniformes. Etc.
- Cuidar y mantener el aseo de los servicios higiénicos.

### **No debes:**

- Utilizar inadecuadamente los teléfonos de la empresa.
- Distraer tu trabajo con conversaciones, juegos o discusiones personales.
- Escuchar música en alto volumen que perturbe el trabajo de los demás.
- Salir de la Empresa en horas laborables sin la debida autorización,.
- Realizar ventas y rifas personales, etc.
- Usar incorrectamente tu uniforme de trabajo.
- Relacionarse sentimentalmente con compañeros (as) de trabajo
- Utilizar los equipos de computación u otros de oficina para fines personales.

## **Política sobre imagen y uso del uniforme**

- Se asignará uniformes al personal femenino y masculino.
- La entrega de uniformes se realizará al personal fijo a partir del primer día de su vinculación. En caso de que el Colaborador por motivo de renuncia voluntaria se retire de la organización antes de los 180 días posterior a su incorporación, se le descontará el valor proporcional del costo total del uniforme considerando que el valor estaría cubierto en su totalidad pasados los 180 días desde su fecha de ingreso.
- En el momento en que un colaborador deja la organización, deberá devolver el uniforme completo que le fue asignado coordinando este tema con R.R.H.H.
- Para el personal de taller y planta la dotación será acorde a regulaciones internas y se procederá según lo establecido.
- La empresa cubrirá el 100% del costo total de la dotación de uniformes para todo el personal.
- Cada línea de Supervisión es responsable de fomentar el correcto uso del uniforme y la adecuada presentación e imagen de sus colaboradores.
- Si por fuerza mayor, algún colaborador/a no pueda presentarse con el uniforme, la línea de supervisión aprobará esta situación.
- El uniforme debe ser utilizado sin excepción de lunes a viernes por todo el personal que haya recibido uniforme. Los colaboradores que laboran los días sábados y domingos en atención directa al cliente, deberán hacer uso obligado del uniforme de acuerdo al cronograma establecido.
- Todo colaborador deberá mantener el uniforme en muy buen estado. Cuando se haya deteriorado una prenda, deberá coordinar con R.R.H.H. para la reposición respectiva cuyo pago correrá por cuenta del colaborador.
- El uniforme no se deberá utilizar en reuniones sociales personales o en lugares públicos.
- Todo el personal debe portar en un lugar visible el carnet institucional de identificación personal.
- Cualquier omisión o alteración en el uso del uniforme será motivo de un llamado de atención.

- La presentación del personal femenino administrativo que no use uniforme deberá ser de carácter profesional, no informal: se excluyen Jean, tops, pantalones cortos, etc.
- Las colaboradoras deberán utilizar accesorios discretos y que guarden armonía con el color del uniforme.
- El personal masculino que no usa uniforme debe presentarse con camisa y pantalón formal de lunes a viernes.

## **Conclusiones y recomendaciones**

A partir de los resultados obtenidos en la evaluación de competencias generales y técnicas que se realizó en esta investigación, se concluye que actualmente el departamento de enderezada y pintura posee brechas significativas en dos de los nueve cargos que conforman esta área.

Por eso se recomienda que se evalúen las competencias en cada puesto de trabajo de manera periódica y se organicen las actividades de capacitación en referencia a los resultados. Se sugiere que como política de la empresa se disponga que la asistencia a los cursos de capacitación sea obligatoria y forme parte también de las evaluaciones de desempeño de los jefes.

En la misma se debe utilizar distintas técnicas de manera que el colaborador pueda aprender la teoría y la práctica. Es relevante medir el impacto obtenido en cada capacitación y a su vez, realizar el seguimiento del desempeño de cada colaborador ya que de esto dependerá el éxito del entrenamiento.

Por otro lado, es necesario formalizar el programa de inducción con la finalidad de que se aseguren las condiciones mínimas, de eficiencia y eficacia en el ingreso de cada colaborador. Asimismo, se recomienda que el proceso de inducción sea obligatorio en todas las áreas y que exista un registro de asistencia y aprobación. Además, deben participar todos los departamentos involucrados en particular aquellos que son áreas clave del negocio.

En el plan propuesto se detalla que el programa de inducción y el de entrenamiento tengan duración de una semana con la finalidad de que el colaborador obtenga los conocimientos requeridos para su cargo. Por último, en este proceso debe de existir también una reinducción en la que participen todos los empleados para actualizar conocimientos.

Finalmente, con la implementación de este plan de capacitación se obtendrá mejores resultados en cuanto a desempeño. Conjuntamente, se realizó un manual de funciones por competencias que servirá a la compañía no solo para el plan de capacitación si no para otros subsistemas de recursos humanos como reclutamiento y selección.

## **Bibliografía**

- Alfaro Castellanos, M. (2012). *Administración de personal*. México: Red Tercer Milenio.
- Avila, M. (2009). *Tesis digitales*. Obtenido de <http://www.bidi.uson.mx/tesisDet.aspx?crit1=IDUT&texto1=19648&crit2=TITULO&texto2=>
- Bermúdez, H. (2011). *La inducción general en la empresa*. Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/download/1905/1682>
- Blandón, S. (2011). *Administración de Calidad Total*. Obtenido de <https://avdiaz.files.wordpress.com/2012/06/tema-1-admon-calidad-total.pdf>
- Bondarenko. (2009). *Redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/652/65213215010/>
- Castilla, M. (2014). *La teoría del desarrollo cognitivo de Piaget aplicada en la clase de primaria*. Recuperado el 18 de 11 de 2016, de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5844/1/TFG-B.531.pdf>
- CIVICUS: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana. (2011). *Media&resources: Monitoring and evaluation*. Obtenido de <http://civicus.org/documents/toolkits/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>
- Cohen, E., & Franco, R. (2005). *Gestión Social: cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales*. México: Editorial CEPAL y Siglo XXI.
- Corral, C., Guadalupe, M., Velasco, R., & Serrano, M. (2011). *La importancia del programa de inducción, en las empresas del sector servicio*. Obtenido de [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no74/28.-\\_ponencia\\_9\\_\\_1\\_.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no74/28.-_ponencia_9__1_.pdf)
- De Andrade, S., Torres, B., Ocampo, G., & Alcalá, E. (2012). *Teoría de la Motivación–Higiene de Herzberg*. Obtenido de <http://prof.usb.ve/lcolmen/Trabajo-Grupo1-seccion-02.pdf>
- Forés Miravalles, A., Sánchez i Valero, J.-A., & Sancho Gil, J. M. (2014). Salir de la zona de confort. Dilemas y desafíos en el EEES. *Tendencias pedagógicas*, 205-214. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4665924.pdf>
- García, L. (1988). *El aprender adulto y a distancia*. Obtenido de <http://www2.uned.es/catedraunesco-ead/articulos/1988/el%20aprender%20adulto%20y%20a%20distancia.pdf>

- Gismayo, Y., & Schwerdt, F. (2012). *Principios de la Administración Científica (Taylor)*. Obtenido de Jornadas Sociología de la Universidad Nacional de la Plata: <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/actas/Gismano.pdf>
- Gonzales, M., & Tarragó Montalvo, C. (2008). Capacitación para el cambio. *ACIMED*, 17(4).
- Hart, M. (2012). *Los experimentos de Hawthorne*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2016, de Revista Cubana de Salud Pública: <http://www.scielosp.org/pdf/rcsp/v38n1/spu15112.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta edición ed.). México D.F: McGraw Hill.
- Linares, A. (2009). *Desarrollo cognitivo: Las teorías de Piaget y Vygotsky*. Recuperado el 17 de 11 de 2016, de [http://www.paidopsiquiatria.cat/files/teorias\\_desarrollo\\_cognitivo.pdf](http://www.paidopsiquiatria.cat/files/teorias_desarrollo_cognitivo.pdf)
- Mae, S. (2011). *Explorable*. Obtenido de <https://explorable.com/es/condicionamiento-operante>
- Manso Pinto, J. (2002). *El Legado De Frederick Irving Herzberg*. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/849/757>
- Münch, L. (2008). *Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito*. México: Editorial Trillas.
- Ochoa, H. (2010). *La inducción del personal de nuevo ingreso*. Obtenido de Emprendices: <https://www.emprendices.co/la-induccion-del-personal-de-nuevo-ingreso/>
- Pinto, R. (2000). *Planeación estratégica de capacitación empresarial: cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Ramírez, G. E. (2004). *SURATEP Administradora de riesgos profesionales*. Obtenido de [https://www.arlsura.com/pag\\_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/inducion.pdf](https://www.arlsura.com/pag_serlinea/distribuidores/doc/documentacion/inducion.pdf)
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23 a ed.). Madrid: RAE.
- Romero, K. (2010). *La capacitación y motivación como herramientas para conseguir una ventaja competitiva*. Obtenido de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28840/1/Romero%20Reyes.pdf>

Stevenazzi, F. (2007). *Metodología cualitativa* . Obtenido de <http://www.geocities.ws/uaexam/Felipe-Entrevista.pdf>

Tinoco Bernal, C. E., & Soler Mantilla, S. M. (2011). *Aspectos generales del concepto "Capital Humano"*. Obtenido de <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/14/art8.pdf>

Universidad Autónoma de Guadalajara. (2011). *Bloque V: Planeación estratégica*. Obtenido de [http://genesis.uag.mx/edmedia/material/INE/BLOQUE\\_V.pdf](http://genesis.uag.mx/edmedia/material/INE/BLOQUE_V.pdf)

Vargas, A. (2009). *Importancia del factor humano en el diseño de sistema de recompensas*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2016, de Biblioteca Digital: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20064/Capitulo2.pdf>

## **ANEXOS**

# Informe de Medición del Perfil Individual

AREA A LA QUE PERTENECE: ENDEREZADA Y PINTURA

CARGO: ASESOR COMERCIAL DE SEGUROS

## COMPETENCIAS

FRECUENCIAS Y SIGNIFICADOS

FRECUENCIA	RANGO
SIEMPRE	100 - 85
FRECUENTEMENTE	84 - 70
POCAS VECES	69 - 25
NUNCA	24 - 0
NO OBSERVADO	NO OBSERVADO

NOTA: En Negrita el nivel requerido.

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL REQUERIDO	RESULTADO
Impacto e influencia ( <b>PREFERIBLE</b> )	Nivel 1 : Utiliza una única acción para persuadir	75.00
	<b>Nivel 2 : Utiliza acciones múltiples para persuadir</b>	<b>75.00</b>
Orientación al logro – Orientación a resultados ( <b>PREFERIBLE</b> )	Nivel 1 : Hace bien su trabajo	100.00
	Nivel 2 : Se fija estándares	75.00
	<b>Nivel 3 : Mejora el rendimiento, es proactivo</b>	<b>75.00</b>
Orientación a servicio al cliente ( <b>REQUERIDO</b> )	Nivel 1 : Da servicio cordial	75.00
	Nivel 2 : Mantiene comunicación fluida	75.00

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL REQUERIDO	RESULTADO
Orientación a servicio al cliente <b>(REQUERIDO)</b>	Nivel 3 : Mantiene una actitud de disponibilidad con el Cliente	75.00
	Nivel 4 : Se compromete personalmente	100.00
	<b>Nivel 5 : Conoce las verdaderas necesidades del Cliente</b>	<b>75.00</b>
Pensamiento analítico <b>(PREFERIBLE)</b>	Nivel 1 : Identifica relaciones básicas	100.00
	<b>Nivel 2 : Anticipa obstáculos</b>	<b>75.00</b>
Preocupación por el orden y por la calidad <b>(REQUERIDO)</b>	Nivel 1 : Se esfuerza por tener orden	100.00
	Nivel 2 : Revisa su trabajo para asegurar que no tenga errores	75.00
	<b>Nivel 3 : Realiza seguimiento al trabajo de los demás</b>	<b>75.00</b>

## **CONOCIMIENTOS**

### **SIGNIFICADOS Y NIVELES**

<b>NIVEL</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
NIVEL 5	DOMINIO
NIVEL 4	MUY BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 3	BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 2	CONOCIMIENTO BASICO
NIVEL 1	CONOCIMIENTO REGULAR

---

<b>COMPETENCIA TECNICA</b>	<b>EXIGENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo	Requerido	Nivel 3
Utilitarios Office	Requerido	Nivel 4
Manejo de vehículos	Requerido	Nivel 3
Conocimientos de las políticas de las compañías de seguros	Requerido	Nivel 2
Negociación	Preferible	Nivel 3

## **ANALISIS DE BRECHAS**

### Asesor Comercial de Seguros

<b>Educación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
Bachiller mecánico automotriz <b>(REQUERIDO)</b>		X
<b>Competencias técnicas</b>		
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Utilitarios Office <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Manejo de vehículos <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Conocimientos de las políticas de las compañías de seguros <b>(REQUERIDO)</b>		X
Negociación <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
<b>Competencias generales</b>		
Impacto e influencia <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Orientación al logro-orientación a resultados <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Orientación de servicio al cliente <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Pensamiento analítico <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Preocupación por el orden y la calidad <b>(REQUERIDO)</b>	X	
<b>Experiencia</b>		
1 años en cargos similares <b>(REQUERIDO)</b>	X	
<b>Observaciones</b>		
<p>La persona posee las competencias generales y técnicas necesarias para ocupar el puesto. En el caso del bachillerato, que es indispensable, se compensa con sus años de experiencia. En las competencias técnicas, no cumple con el Conocimientos de las políticas de las compañías de seguro, en lo cual se recomienda entrenar con un capacitador interno de la organización.</p>		

# Informe de Medición del Perfil Individual

AREA A LA QUE PERTENECE: ENDEREZADA Y PINTURA

CARGO: ASESOR DE ENDEREZADA Y PINTURA 1

## COMPETENCIAS

FRECUENCIAS Y SIGNIFICADOS

FRECUENCIA	RANGO
SIEMPRE	100 - 85
FRECUENTEMENTE	84 - 70
POCAS VECES	69 - 25
NUNCA	24 - 0
NO OBSERVADO	NO OBSERVADO

NOTA: En Negrita el nivel requerido.

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL REQUERIDO	RESULTADO
Impacto e influencia ( <b>PREFERIBLE</b> )	Nivel 1 : Utiliza una única acción para persuadir	75.00
	<b>Nivel 2 : Utiliza acciones múltiples para persuadir</b>	<b>75.00</b>
Orientación al logro – Orientación a resultados ( <b>PREFERIBLE</b> )	Nivel 1 : Hace bien su trabajo	100.00
	Nivel 2 : Se fija estándares	75.00
	<b>Nivel 3 : Mejora el rendimiento, es proactivo</b>	<b>75.00</b>
Orientación a servicio al cliente ( <b>REQUERIDO</b> )	Nivel 1 : Da servicio cordial	75.00
	Nivel 2 : Mantiene comunicación fluida	75.00

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL REQUERIDO	RESULTADO
Orientación a servicio al cliente <b>(REQUERIDO)</b>	Nivel 3 : Mantiene una actitud de disponibilidad con el Cliente	100.00
	Nivel 4 : Se compromete personalmente	75.00
	<b>Nivel 5 : Conoce las verdaderas necesidades del Cliente</b>	<b>75.00</b>
Pensamiento analítico <b>(PREFERIBLE)</b>	Nivel 1 : Identifica relaciones básicas	100.00
	<b>Nivel 2 : Anticipa obstáculos</b>	<b>100.00</b>
Preocupación por el orden y por la calidad <b>(REQUERIDO)</b>	Nivel 1 : Se esfuerza por tener orden	75.00
	Nivel 2 : Revisa su trabajo para asegurar que no tenga errores	75.00
	<b>Nivel 3 : Realiza seguimiento al trabajo de los demás</b>	<b>75.00</b>

## **CONOCIMIENTOS**

### **SIGNIFICADOS Y NIVELES**

<b>NIVEL</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
NIVEL 5	DOMINIO
NIVEL 4	MUY BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 3	BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 2	CONOCIMIENTO BASICO
NIVEL 1	CONOCIMIENTO REGULAR

---

<b>COMPETENCIA TECNICA</b>	<b>EXIGENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>
Colorometria	Preferible	Nivel 3
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo	Requerido	Nivel 4
Utilitarios office	Requerido	Nivel 4
Sistema informática de la empresa	Preferible	Nivel 4
Mecánica automotriz	Preferible	Nivel 3
Manejo de vehículos	Requerido	Nivel 4
Conocimientos de las políticas de las compañías de seguro	Requerido	Nivel 4

## **ANALISIS DE BRECHAS**

### Asesor de Enderezada y Pintura 1

<b>Educación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
Bachiller mecánico automotriz <b>(REQUERIDO)</b>		X
<b>Competencias técnicas</b>		
Colorometria <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Utilitarios office <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Sistema informática de la empresa <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Mecánica automotriz <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Manejo de vehículos <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Conocimientos de las políticas de las compañías de seguro <b>(REQUERIDO)</b>	X	
<b>Competencias generales</b>		
Impacto e influencia <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Orientación al logro – Orientación a resultados <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Orientación de servicio al cliente <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Pensamiento analítico <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Preocupación por el orden y la calidad <b>(REQUERIDO)</b>	X	
<b>Experiencia</b>		
1 años en cargos similares <b>(REQUERIDO)</b>	X	
<b>Observaciones</b>		
<p>La persona posee las competencias generales y técnicas necesarias para ocupar el puesto. En el caso del bachillerato, que es indispensable, se compensa con sus años de experiencia.</p>		

# Informe de Medición del Perfil Individual

AREA A LA QUE PERTENECE: ENDEREZADA Y PINTURA

CARGO: ASESOR DE ENDEREZADA Y PINTURA 2

## COMPETENCIAS

FRECUENCIAS Y SIGNIFICADOS

FRECUENCIA	RANGO
SIEMPRE	100 - 85
FRECUENTEMENTE	84 - 70
POCAS VECES	69 - 25
NUNCA	24 - 0
NO OBSERVADO	NO OBSERVADO

NOTA: En Negrita el nivel requerido.

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL REQUERIDO	RESULTADO
Impacto e influencia (PREFERIBLE)	Nivel 1 : Utiliza una única acción para persuadir	75.00
	<b>Nivel 2 : Utiliza acciones múltiples para persuadir</b>	<b>75.00</b>
Orientación al logro – Orientación a resultados (PREFERIBLE)	Nivel 1 : Hace bien su trabajo	100.00
	Nivel 2 : Se fija estándares	75.00
	<b>Nivel 3 : Mejora el rendimiento, es proactivo</b>	<b>75.00</b>
Orientación a servicio al cliente (REQUERIDO)	Nivel 1 : Da servicio cordial	75.00
	Nivel 2 : Mantiene comunicación fluida	75.00

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL REQUERIDO	RESULTADO
Orientación a servicio al cliente <b>(REQUERIDO)</b>	Nivel 3 : Mantiene una actitud de disponibilidad con el Cliente	100.00
	Nivel 4 : Se compromete personalmente	100.00
	<b>Nivel 5 : Conoce las verdaderas necesidades del Cliente</b>	<b>75.00</b>
Pensamiento analítico <b>(PREFERIBLE)</b>	Nivel 1 : Identifica relaciones básicas	100.00
	<b>Nivel 2 : Anticipa obstáculos</b>	<b>100.00</b>
Preocupación por el orden y por la calidad <b>(REQUERIDO)</b>	Nivel 1 : Se esfuerza por tener orden	75.00
	Nivel 2 : Revisa su trabajo para asegurar que no tenga errores	75.00
	<b>Nivel 3 : Realiza seguimiento al trabajo de los demás</b>	<b>75.00</b>

## **CONOCIMIENTOS**

### **SIGNIFICADOS Y NIVELES**

<b>NIVEL</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
NIVEL 5	DOMINIO
NIVEL 4	MUY BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 3	BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 2	CONOCIMIENTO BASICO
NIVEL 1	CONOCIMIENTO REGULAR

---

<b>COMPETENCIA TÉCNICA</b>	<b>EXIGENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>
Colorometria	Preferible	Nivel 3
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo	Requerido	Nivel 4
Utilitarios office	Requerido	Nivel 5
Sistema informática de la empresa	Preferible	Nivel 4
Mecánica automotriz	Preferible	Nivel 4
Manejo de vehículos	Requerido	Nivel 4
Conocimientos de las políticas de las compañías de seguro	Requerido	Nivel 4

## **ANALISIS DE BRECHAS**

### Asesor de Enderezada y Pintura 2

<b>Educación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
Bachiller mecánico automotriz <b>(REQUERIDO)</b>		X
<b>Competencias técnicas</b>		
Colorometría <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Utilitarios office <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Sistema informática de la empresa <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Mecánica automotriz <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Manejo de vehículos <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Conocimientos de las políticas de las compañías de seguro <b>(REQUERIDO)</b>	X	
<b>Competencias generales</b>		
Impacto e influencia <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Orientación al logro – Orientación a resultados <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Orientación de servicio al cliente <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Pensamiento analítico <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Preocupación por el orden y la calidad <b>(REQUERIDO)</b>	X	
<b>Experiencia</b>		
1 años en cargos similares <b>(REQUERIDO)</b>	X	
<b>Observaciones</b>		
La persona posee las competencias generales y técnicas necesarias para ocupar el puesto. En el caso del bachillerato, que es indispensable, se compensa con sus años de experiencia.		

# Informe de Medición del Perfil Individual

AREA A LA QUE PERTENECE: ENDEREZADA Y PINTURA

CARGO: COORDINADOR DE ENDEREZADA Y PINTURA

## COMPETENCIAS

FRECUENCIAS Y SIGNIFICADOS

FRECUENCIA	RANGO
SIEMPRE	100 - 85
FRECUENTEMENTE	84 - 70
POCAS VECES	69 - 25
NUNCA	24 - 0
NO OBSERVADO	NO OBSERVADO

NOTA: En Negrita el nivel requerido.

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL REQUERIDO	RESULTADO
Desarrollo de personas ( <b>PREFERIBLE</b> )	Nivel 1 : Se preocupa por su persona	100.00
	<b>Nivel 2 : Fija estándares</b>	<del>100.00</del>
Dirección ( <b>REQUERIDO</b> )	Nivel 1 : Liderazgo	100.00
	Nivel 2 : Mantiene comunicación fluida	<del>100.00</del>
	<b>Nivel 3 : Mantiene una actitud de disponibilidad con sus subordinador</b>	<b>75.00</b>
Liderazgo ( <b>PREFERIBLE</b> )	<b>Nivel 1 : Identifica relaciones básicas</b>	<b>75.00</b>
Orientación al logro-orientación a resultados ( <b>REQUERIDO</b> )	Nivel 1 : Se esfuerza por tener orden	100.00
	<b>Nivel 2 : Revisa su trabajo para asegurar que no tenga errores</b>	<b>75.00</b>
Orientación de servicio al cliente ( <b>REQUERIDO</b> )	Nivel 1: Se preocupa por la opinión del cliente	<b>75.00</b>
Pensamiento analítico ( <b>REQUERIDO</b> )	<b>Nivel 1: Realiza planes de trabajo</b>	<b>100.00</b>
Preocupación por el orden y la calidad ( <b>REQUERIDO</b> )	Nivel 1: Se preocupa por el orden y seguimiento de métodos	<b>100.00</b>

# **CONOCIMIENTOS**

## **SIGNIFICADOS Y NIVELES**

<b>NIVEL</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
NIVEL 5	DOMINIO
NIVEL 4	MUY BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 3	BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 2	CONOCIMIENTO BASICO
NIVEL 1	CONOCIMIENTO REGULAR

---

<b>COMPETENCIA TECNICA</b>	<b>EXIGENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>
Administración	Preferible	Nivel 5
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo	Requerido	Nivel 4
Enderezada y pintura	Requerido	Nivel 4
Utilitarios Office	Requerido	Nivel 4
Generales del automóvil	Requerido	Nivel 4
Herramientas y equipos automotrices	Requerido	Nivel 5
Metodología de administración del talento humano	Preferible	Nivel 4

## **ANALISIS DE BRECHAS**

### Coordinador de Enderezada y Pintura

<b>Educación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
Bachiller mecánico automotriz <b>(REQUERIDO)</b>		X
<b>Competencias técnicas</b>		
Administración <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Enderezada y pintura <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Utilitarios Office <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Generales del automóvil <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Herramientas y equipos automotrices <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Metodología de administración del talento humano	X	
Administración <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
<b>Competencias generales</b>		
Desarrollo de personas <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Dirección <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Liderazgo <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Orientación al logro-orientación a resultados <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Orientación de servicio al cliente <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Pensamiento analítico <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Preocupación por el orden y la calidad <b>(REQUERIDO)</b>	X	
<b>Experiencia</b>		
5 años en cargos similares <b>(REQUERIDO)</b>	X	
<b>Observaciones</b>		
La persona posee las competencias generales y técnicas necesarias para ocupar el puesto. En el caso del bachillerato, que es indispensable, se compensa con sus años de experiencia.		

# Informe de Medición del Perfil Individual

AREA A LA QUE PERTENECE: ENDEREZADA Y PINTURA

CARGO: ENDEREZADOR 1

## COMPETENCIAS

FRECUENCIAS Y SIGNIFICADOS

FRECUENCIA	RANGO
SIEMPRE	100 - 85
FRECUENTEMENTE	84 - 70
POCAS VECES	69 - 25
NUNCA	24 - 0
NO OBSERVADO	NO OBSERVADO

NOTA: En Negrita el nivel requerido.

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL REQUERIDO	RESULTADO
Orientación al logro-Orientación a resultados <b>(REQUERIDO)</b>	Nivel 1 : Hace bien su trabajo	100.00
	<b>Nivel 2 : Se fija estándares</b>	<b>100.00</b>
Orientación de servicio al cliente <b>(PREFERIBLE)</b>	Nivel 1 : Da servicio cordial	100.00
	Nivel 2 : Mantiene comunicación fluida	100.00
	<b>Nivel 3 : Mantiene una actitud de disponibilidad con el Cliente</b>	100.00
Autoconfianza <b>(PREFERIBLE)</b>	Nivel 1 : Demuestra seguridad en Sí mismo	100.00
	<b>Nivel 2 : Expresa seguridad en su capacidad</b>	<b>25.00</b>
Pensamiento analítico <b>(REQUERIDO)</b>	Nivel 1 : Identifica relaciones básicas	100.00
	<b>Nivel 2 : Anticipa obstáculos</b>	100.00
Preocupación por el Orden y la calidad <b>(PREFERIBLE)</b>	Nivel 1 : Se esfuerza por tener orden	100.00
	<b>Nivel 2 : Revisa su trabajo para asegurar que no tenga errores</b>	100.00

# **CONOCIMIENTOS**

## **SIGNIFICADOS Y NIVELES**

<b>NIVEL</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
NIVEL 5	DOMINIO
NIVEL 4	MUY BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 3	BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 2	CONOCIMIENTO BASICO
NIVEL 1	CONOCIMIENTO REGULAR

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	<b>EXIGENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo	Requerido	Nivel 4
Electricidad automotriz	Requerido	Nivel 2
Equipos de soldadura	Requerido	Nivel 4
Equipos especializados de enderezada	Requerido	Nivel 5
Habilidad manual	Requerido	Nivel 5
Herramientas de enderezado de vehículos	Requerido	Nivel 4
Manejo de vehículos	Requerido	Nivel 5
Manejo e interpretación de planos estructurales de vehículos	Preferible	Nivel 5
Materiales e insumos especializados en soldadura automotriz	Requerido	Nivel 4
Mecánica automotriz	Preferible	Nivel 2
Procesos de enderezada y pintura	Preferible	Nivel 3
Sistemas de medidas de chasis y compactos	Preferible	Nivel 5
Técnicas de soldadura	Requerido	Nivel 4

# **ANALISIS DE BRECHAS**

## **Enderezador 1**

<b>Educación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
Bachiller Mecánico Automotriz ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )		<b>X</b>
<b>Competencias técnicas</b>		
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	<b>X</b>	
Electricidad automotriz ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	<b>X</b>	
Equipos de soldadura ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	<b>X</b>	
Equipos especializados de enderezada ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	<b>X</b>	
Habilidad manual ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	<b>X</b>	
Herramientas de enderezado de vehículos ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	<b>X</b>	
Manejo de vehículos ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	<b>X</b>	
Manejo e interpretación de planos estructurales de vehículos ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	<b>X</b>	
Materiales e insumos especializados en soldadura automotriz( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	<b>X</b>	
Mecánica automotriz ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	<b>X</b>	
Procesos de enderezada y pintura ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	<b>X</b>	
Sistemas de medidas de chasis y compactos ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	<b>X</b>	
Técnicas de soldadura ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	<b>X</b>	
<b>Competencias generales</b>		
Autoconfianza ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	<b>X</b>	
Orientación al logro-orientación a resultados ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	<b>X</b>	
Orientación de servicio al cliente ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	<b>X</b>	
Pensamiento analítico ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	<b>X</b>	
Preocupación por el orden y la calidad ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	<b>X</b>	
<b>Experiencia</b>		
5 años en cargos similares ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	<b>X</b>	
<b>Observaciones</b>		
<p>La persona posee las competencias generales necesarias para ocupar el puesto, en el caso de las competencias técnicas se recomienda mejorar su conocimiento en el área de electricidad automotriz. En el caso del bachillerato se compensa con sus años de experiencia.</p>		

# Informe de Medición del Perfil Individual

AREA A LA QUE PERTENECE: ENDEREZADA Y PINTURA

CARGO: ENDEREZADOR 2

## COMPETENCIAS

FRECUENCIAS Y SIGNIFICADOS

FRECUENCIA	RANGO
SIEMPRE	100 - 85
FRECUENTEMENTE	84 - 70
POCAS VECES	69 - 25
NUNCA	24 - 0
NO OBSERVADO	NO OBSERVADO

NOTA: En Negrita el nivel requerido.

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL REQUERIDO	RESULTADO
Autoconfianza ( <b>PREFERIBLE</b> )	Nivel 1 : Demuestra seguridad en si mismo	100.00
	<b>Nivel 2 : Expresa seguridad en su capacidad</b>	<b>75.00</b>
Orientación al logro-orientación a resultados ( <b>REQUERIDO</b> )	Nivel 1 : Hace bien su trabajo	100.00
	<b>Nivel 2 : Se fija estándares</b>	<b>100.00</b>
Orientación de servicio al cliente ( <b>REQUERIDO</b> )	Nivel 1 : Da servicio cordial	100.00
	Nivel 2 : Mantiene comunicación fluida	75.00
	Nivel 3 : Mantiene una actitud de disponibilidad con el Cliente	75.00
	<b>Nivel 4 : Se compromete personalmente</b>	<b>75.00</b>
Pensamiento analítico ( <b>REQUERIDO</b> )	Nivel 1 : Identifica relaciones básicas	<b>75.00</b>
	<b>Nivel 2: Anticipa obstáculos</b>	<b>100.00</b>
Preocupación por el orden y calidad ( <b>PREFERIBLE</b> )	Nivel 1: Se esfuerza por tener orden	<b>100.00</b>
	<b>Nivel 2: Revisa su trabajo para asegurar que no tenga errores</b>	<b>100.00</b>

# **CONOCIMIENTOS**

## **SIGNIFICADOS Y NIVELES**

<b>NIVEL</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
NIVEL 5	DOMINIO
NIVEL 4	MUY BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 3	BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 2	CONOCIMIENTO BASICO
NIVEL 1	CONOCIMIENTO REGULAR

<b>CONOCIMIENTO TECNICO</b>	<b>EXIGENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo	Requerido	Nivel 5
Electricidad automotriz	Requerido	Nivel 2
Equipos de soldadura	Requerido	Nivel 5
Equipos especializados de enderezada	Requerido	Nivel 5
Habilidad manual	Requerido	Nivel 5
Herramientas de enderezado de vehículos	Requerido	Nivel 5
Manejo de vehículos	Requerido	Nivel 5
Manejo e interpretación de planos estructurales de vehículos	Preferible	Nivel 5
Materiales e insumos especializados en soldadura automotriz	Requerido	Nivel 5
Mecánica automotriz	Preferible	Nivel 2
Procesos de enderezada y pintura	Preferible	Nivel 5
Sistemas de medidas de chasis y compactos	Preferible	Nivel 5
Técnicas de soldadura	Requerido	Nivel 4

# **ANALISIS DE BRECHAS**

## Enderezador 2

<b>Educación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
Bachiller Mecánico Automotriz ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )		<b>X</b>
<b>Competencias técnicas</b>		
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	<b>X</b>	
Electricidad automotriz ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )		<b>X</b>
Equipos de soldadura ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	<b>X</b>	
Equipos especializados de enderezada ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	<b>X</b>	
Habilidad manual ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	<b>X</b>	
Herramientas de enderezado de vehículos ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	<b>X</b>	
Manejo de vehículos ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	<b>X</b>	
Manejo e interpretación de planos estructurales de vehículos ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	<b>X</b>	
Materiales e insumos especializados en soldadura automotriz( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	<b>X</b>	
Mecánica automotriz ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )		<b>X</b>
Procesos de enderezada y pintura ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	<b>X</b>	
Sistemas de medidas de chasis y compactos ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	<b>X</b>	
Técnicas de soldadura ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	<b>X</b>	
<b>Competencias generales</b>		
Autoconfianza ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	<b>X</b>	
Orientación al logro-orientación a resultados ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	<b>X</b>	
Orientación de servicio al cliente ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	<b>X</b>	
Pensamiento analítico ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	<b>X</b>	
Preocupación por el orden y la calidad ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	<b>X</b>	
<b>Experiencia</b>		
5 años en cargos similares ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	<b>X</b>	
<b>Observaciones</b>		
<p>La persona posee las competencias generales necesarias para ocupar el puesto, en el caso de las competencias técnicas se recomienda mejorar su conocimiento en el área de electricidad ya que es una competencia requerida. Pero en el caso de la competencia de mecánica automotriz no es obligatoria, es decir, puede ir adquiriendo conocimientos en la organización. En cuanto al cumplimiento con haber terminado el bachillerato, se compensa con sus años de experiencia.</p>		

# Informe de Medición del Perfil Individual

**CARGO:** INSTALADOR DE ACERO BALISTICO

**AREA A LA QUE PERTENECE:** BLINDAJE

## COMPETENCIAS

FRECUENCIAS Y SIGNIFICADOS

FRECUENCIA	RANGO
SIEMPRE	100 - 85
FRECUENTEMENTE	84 - 70
POCAS VECES	69 - 25
NUNCA	24 - 0
NO OBSERVADO	NO OBSERVADO

NOTA: En Negrita el nivel requerido.

COMPETENCIA GENERALES	NIVEL REQUERIDO	RESULTADO
Orientación al logro-orientación a resultados <b>(REQUERIDO)</b>	Nivel 1 : Hace bien su trabajo	100.00
	<b>Nivel 2 : Se fija estándares</b>	<b>100.00</b>
Orientación de servicio al cliente <b>(REQUERIDO)</b>	Nivel 1 : Da servicio cordial	75.00
	Nivel 2 : Mantiene comunicación fluida	75.00
	<b>Nivel 3 : Mantiene una actitud de disponibilidad con el Cliente</b>	<b>75.00</b>
Pensamiento analítico <b>(REQUERIDO)</b>	Nivel 1 : Identifica relaciones básicas	100.00
	<b>Nivel 2 : Anticipa obstáculos</b>	<b>100.00</b>
Preocupación por el orden y la calidad <b>(REQUERIDO)</b>	Nivel 1 : Se esfuerza por tener orden	<b>100.00</b>
	<b>Nivel 2 : Revisa su trabajo para asegurar que no tenga errores</b>	<b>100.00</b>

# **CONOCIMIENTOS**

## **SIGNIFICADOS Y NIVELES**

<b>NIVEL</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
NIVEL 5	DOMINIO
NIVEL 4	MUY BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 3	BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 2	CONOCIMIENTO BASICO
NIVEL 1	CONOCIMIENTO REGULAR

---

<b>COMPETENCIAS TECNICAS</b>	<b>EXIGENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo	Requerido	Nivel 4
Electricidad automotriz	Preferible	Nivel 2
Ensamblaje de vehículos	Preferible	Nivel 5
Manejo de vehículo	Requerido	Nivel 4
Seguridad e higiene industrial	Preferible	Nivel 4

## **ANALISIS DE BRECHAS**

### Instalador de Acero Balístico

<b>Educación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
Bachiller mecánico automotriz <b>(REQUERIDO)</b>		<b>X</b>
<b>Competencias técnicas</b>		
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo <b>(REQUERIDO)</b>	<b>X</b>	
Electricidad automotriz <b>(PREFERIBLE)</b>		<b>X</b>
Ensamblaje de vehículos <b>(PREFERIBLE)</b>	<b>X</b>	
Manejo de vehículo <b>(REQUERIDO)</b>	<b>X</b>	
Seguridad e higiene industrial <b>(PREFERIBLE)</b>	<b>X</b>	
<b>Competencias generales</b>		
Orientación al logro-orientación a resultados <b>(REQUERIDO)</b>	<b>X</b>	
Orientación de servicio al cliente <b>(REQUERIDO)</b>	<b>X</b>	
Pensamiento analítico <b>(PREFERIBLE)</b>	<b>X</b>	
Preocupación por el orden y la calidad <b>(REQUERIDO)</b>	<b>X</b>	
<b>Experiencia</b>		
4 años en cargos similares <b>(REQUERIDO)</b>	<b>X</b>	
<b>Observaciones</b>		
<p>La persona posee las competencias generales y técnicas necesarias para ocupar el puesto. En el caso del bachillerato, que es indispensable, se compensa con sus años de experiencia. Por otro lado, en el caso de la competencia técnica Electricidad Automotriz la persona no cumple con los conocimientos, sin embargo, es una competencia que no es obligatoria ya que puede ir adquiriendo conocimientos en la organización.</p>		

# Informe de Medición del Perfil Individual

AREA A LA QUE PERTENECE: ENDEREZADA Y PINTURA

CARGO: PINTOR

## COMPETENCIAS

FRECUENCIAS Y SIGNIFICADOS

FRECUENCIA	RANGO
SIEMPRE	100 - 85
FRECUENTEMENTE	84 - 70
POCAS VECES	69 - 25
NUNCA	24 - 0
NO OBSERVADO	NO OBSERVADO

NOTA: En Negrita el nivel requerido.

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL REQUERIDO	RESULTADO
Orientación al logro-orientación a resultados ( <b>REQUERIDO</b> )	Nivel 1 : Hace bien su trabajo	100.00
	<b>Nivel 2 : Se fija estándares</b>	<b>100.00</b>
Orientación de servicio al cliente ( <b>REQUERIDO</b> )	Nivel 1 : Da servicio cordial	100.00
	Nivel 2 : Mantiene comunicación fluida	100.00
	<b>Nivel 3 : Mantiene una actitud de disponibilidad con el Cliente</b>	<b>75.00</b>
Pensamiento analítico ( <b>PREFERIBLE</b> )	<b>Nivel 1 : Identifica relaciones básicas</b>	<b>75.00</b>
Preocupación por el orden y la calidad ( <b>REQUERIDO</b> )	Nivel 1 : Se esfuerza por tener orden	100.00
	<b>Nivel 2 : Revisa su trabajo para asegurar que no tenga errores</b>	<b>75.00</b>

# **CONOCIMIENTOS**

## **SIGNIFICADOS Y NIVELES**

<b>NIVEL</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
NIVEL 5	DOMINIO
NIVEL 4	MUY BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 3	BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 2	CONOCIMIENTO BASICO
NIVEL 1	CONOCIMIENTO REGULAR

<b>COMPETENCIA TECNICA</b>	<b>EXIGENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>
Aplicación de pintura automotriz	Requerido	Nivel 5
Colorimetría	Requerido	Nivel 4
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo	Preferible	Nivel 4
Electricidad automotriz	Preferible	Nivel 2
Habilidad manual	Requerido	Nivel 4
Manejo de equipos para la aplicación de pintura	Requerido	Nivel 5
Manejo de vehículos	Requerido	Nivel 4
Materiales e insumos especializados en pintura	Preferible	Nivel 5
Mecánica automotriz	Requerido	Nivel 2
Preparación y alistamiento de superficies	Requerido	Nivel 5
Procesos de enderezada y pintura	Preferible	Nivel 4
Seguridad e higiene industrial	Preferible	Nivel 4
Técnicas de acabados de vehículos	Requerido	Nivel 5

## **ANALISIS DE BRECHAS**

Pintor

<b>Educación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
Bachiller mecánico automotriz <b>(REQUERIDO)</b>		X
<b>Competencias técnicas</b>		
Aplicación de pintura automotriz <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Colorimetría <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Electricidad automotriz <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Habilidad manual <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Manejo de equipos para la aplicación de pintura <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Manejo de vehículos <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Materiales e insumos especializados en pintura automotriz <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Mecánica automotriz <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Preparación y alistamiento de superficies <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Procesos de enderezada y pintura <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Seguridad e higiene industrial <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Técnicas de acabados de vehículos <b>(REQUERIDO)</b>	X	
<b>Competencias generales</b>		
Orientación al logro-orientación a resultados <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Orientación de servicio al cliente <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Pensamiento analítico <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Preocupación por el orden y la calidad <b>(REQUERIDO)</b>	X	
<b>Experiencia</b>		
6 años en cargos similares <b>(REQUERIDO)</b>	X	
<b>Observaciones</b>		
<p>La persona posee las competencias generales y técnicas necesarias para ocupar el puesto. En el caso del bachillerato, que es indispensable, se compensa con sus años de experiencia.</p>		

# Informe de Medición del Perfil Individual

AREA A LA QUE PERTENECE: ENDEREZADA Y PINTURA

CARGO: PREPARADOR DE PINTURA 1

## COMPETENCIAS

FRECUENCIAS Y SIGNIFICADOS

FRECUENCIA	RANGO
SIEMPRE	100 - 85
FRECUENTEMENTE	84 - 70
POCAS VECES	69 - 25
NUNCA	24 - 0
NO OBSERVADO	NO OBSERVADO

NOTA: En Negrita el nivel requerido.

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL REQUERIDO	RESULTADO
Orientación al logro-Orientación a resultados <b>(REQUERIDO)</b>	Nivel 1 : Hace bien su trabajo	100.00
	<b>Nivel 2 : Se fija estándares</b>	<b>100.00</b>
Orientación de servicio al cliente <b>(REQUERIDO)</b>	Nivel 1 : Da servicio cordial	100.00
	Nivel 2 : Mantiene comunicación fluida	100.00
	<b>Nivel 3 : Mantiene una actitud de disponibilidad con el Cliente</b>	100.00
Pensamiento conceptual y analítico <b>(PREFERIBLE)</b>	<b>Nivel 1 : Utiliza criterios básicos y el sentido común</b>	100.00
Preocupación por el Orden y la calidad <b>(PREFERIBLE)</b>	Nivel 1 : Se esfuerza por tener orden	100.00
	<b>Nivel 2 : Revisa su trabajo para asegurar que no tenga errores</b>	100.00

# **CONOCIMIENTOS**

## **SIGNIFICADOS Y NIVELES**

<b>NIVEL</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
NIVEL 5	DOMINIO
NIVEL 4	MUY BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 3	BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 2	CONOCIMIENTO BASICO
NIVEL 1	CONOCIMIENTO REGULAR

<b>COMPETENCIA TECNICA</b>	<b>EXIGENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>
Aplicación de pintura automotriz	Requerido	Nivel 4
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo	Requerido	Nivel 4
Electricidad automotriz	Preferible	Nivel 2
Habilidad manual	Preferible	Nivel 4
Manejo de equipos para la aplicación de pintura	Requerido	Nivel 4
Manejo de vehículos	Requerido	Nivel 3
Materiales e insumos especializados en preparación de superficie	Requerido	Nivel 5
Mecánica automotriz	Preferible	Nivel 2
Métodos de aplicación de pintura	Preferible	Nivel 4
Preparación y alistamiento de superficies	Requerido	Nivel 5
Proceso de enderezada	Preferible	Nivel 2
Seguridad e higiene industrial	Preferible	Nivel 4
Técnicas de acabados de vehículos	Preferible	Nivel 4

## **ANALISIS DE BRECHAS**

### Preparador de Pintura 1

<b>Educación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
Bachiller ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )		X
<b>Competencias técnicas</b>		
Aplicación de pintura automotriz ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Electricidad automotriz ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Habilidad manual ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Manejo de equipos para la aplicación de pintura ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Manejo de vehículos ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Materiales e insumos especializados en preparación de superficie ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Mecánica automotriz ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Métodos de aplicación de pintura ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Preparación y alistamiento de superficies ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Proceso de enderezada ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Seguridad e higiene industrial ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Técnicas de acabados de vehículos ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
<b>Competencias generales</b>		
Orientación al logro-orientación a resultados ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Orientación de servicio al cliente ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Pensamiento conceptual y analítico ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Preocupación por el orden y la calidad ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
<b>Experiencia</b>		
3 años en cargos similares ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
<b>Observaciones</b>		
<p>La persona posee las competencias generales y técnicas necesarias para ocupar el puesto. En el caso del bachillerato, que no es indispensable, se compensa con sus años de experiencia.</p>		

# Informe de Medición del Perfil Individual

AREA A LA QUE PERTENECE: ENDEREZADA Y PINTURA

CARGO: PREPARADOR DE PINTURA 2

## COMPETENCIAS

FRECUENCIAS Y SIGNIFICADOS

FRECUENCIA	RANGO
SIEMPRE	100 - 85
FRECUENTEMENTE	84 - 70
POCAS VECES	69 - 25
NUNCA	24 - 0
NO OBSERVADO	NO OBSERVADO

NOTA: En Negrita el nivel requerido.

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL REQUERIDO	RESULTADO
Orientación al logro-Orientación a resultados <b>(REQUERIDO)</b>	Nivel 1 : Hace bien su trabajo	100.00
	<b>Nivel 2 : Se fija estándares</b>	<b>75.00</b>
Orientación de servicio al cliente <b>(REQUERIDO)</b>	Nivel 1 : Da servicio cordial	100.00
	Nivel 2 : Mantiene comunicación fluida	100.00
	<b>Nivel 3 : Mantiene una actitud de disponibilidad con el Cliente</b>	<b>100.00</b>
Pensamiento conceptual y analítico <b>(PREFERIBLE)</b>	<b>Nivel 1 : Utiliza criterios básicos y el sentido común</b>	100.00
Preocupación por el Orden y la calidad <b>(PREFERIBLE)</b>	Nivel 1 : Se esfuerza por tener orden	100.00
	<b>Nivel 2 : Revisa su trabajo para asegurar que no tenga errores</b>	<b>100.00</b>

# **CONOCIMIENTOS**

## **SIGNIFICADOS Y NIVELES**

<b>NIVEL</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
NIVEL 5	DOMINIO
NIVEL 4	MUY BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 3	BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 2	CONOCIMIENTO BASICO
NIVEL 1	CONOCIMIENTO REGULAR

<b>COMPETENCIA TÉCNICA</b>	<b>EXIGENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>
Aplicación de pintura automotriz	Requerido	Nivel 5
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo	Requerido	Nivel 4
Electricidad automotriz	Preferible	Nivel 2
Habilidad manual	Preferible	Nivel 5
Manejo de equipos para la aplicación de pintura	Requerido	Nivel 5
Manejo de vehículos	Requerido	Nivel 4
Materiales e insumos especializados en preparación de superficie	Requerido	Nivel 5
Mecánica automotriz	Preferible	Nivel 2
Métodos de aplicación de pintura	Preferible	Nivel 4
Preparación y alistamiento de superficies	Requerido	Nivel 5
Proceso de enderezada	Preferible	Nivel 3
Seguridad e higiene industrial	Preferible	Nivel 4
Técnicas de acabados de vehículos	Preferible	Nivel 5

## **ANALISIS DE BRECHAS**

### Preparador de Pintura 2

<b>Educación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
Bachiller ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
<b>Competencias técnicas</b>		
Aplicación de pintura automotriz ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Electricidad automotriz ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Habilidad manual ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Manejo de equipos para la aplicación de pintura ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Manejo de vehículos ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Materiales e insumos especializados en preparación de superficie ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Mecánica automotriz ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Métodos de aplicación de pintura ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Preparación y alistamiento de superficies ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Proceso de enderezada ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Seguridad e higiene industrial ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Técnicas de acabados de vehículos ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
<b>Competencias generales</b>		
Orientación al logro-orientación a resultados ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Orientación de servicio al cliente ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Pensamiento conceptual y analítico ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Preocupación por el orden y la calidad ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
<b>Experiencia</b>		
3 años en cargos similares ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
<b>Observaciones</b>		
<p>La persona posee las competencias generales y técnicas necesarias para ocupar el puesto. Posee bachillerato y 10 años de experiencia en el sector.</p>		

# Informe de Medición del Perfil Individual

AREA A LA QUE PERTENECE: ENDEREZADA Y PINTURA

CARGO: PREPARADOR DE PINTURA 3

## COMPETENCIAS

FRECUENCIAS Y SIGNIFICADOS

FRECUENCIA	RANGO
SIEMPRE	100 - 85
FRECUENTEMENTE	84 - 70
POCAS VECES	69 - 25
NUNCA	24 - 0
NO OBSERVADO	NO OBSERVADO

NOTA: En Negrita el nivel requerido.

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL REQUERIDO	RESULTADO
Orientación al logro-Orientación a resultados <b>(REQUERIDO)</b>	Nivel 1 : Hace bien su trabajo	100.00
	<b>Nivel 2 : Se fija estándares</b>	<b>100.00</b>
Orientación de servicio al cliente <b>(REQUERIDO)</b>	Nivel 1 : Da servicio cordial	100.00
	Nivel 2 : Mantiene comunicación fluida	100.00
	<b>Nivel 3 : Mantiene una actitud de disponibilidad con el Cliente</b>	<b>100.00</b>
Pensamiento conceptual y analítico <b>(PREFERIBLE)</b>	<b>Nivel 1 : Utiliza criterios básicos y el sentido común</b>	100.00
Preocupación por el Orden y la calidad <b>(PREFERIBLE)</b>	Nivel 1 : Se esfuerza por tener orden	100.00
	<b>Nivel 2 : Revisa su trabajo para asegurar que no tenga errores</b>	<b>100.00</b>

# **CONOCIMIENTOS**

## **SIGNIFICADOS Y NIVELES**

<b>NIVEL</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
NIVEL 5	DOMINIO
NIVEL 4	MUY BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 3	BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 2	CONOCIMIENTO BASICO
NIVEL 1	CONOCIMIENTO REGULAR

<b>COMPETENCIA TECNICA</b>	<b>EXIGENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>
Aplicación de pintura automotriz	Requerido	Nivel 5
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo	Requerido	Nivel 4
Electricidad automotriz	Preferible	Nivel 2
Habilidad manual	Preferible	Nivel 5
Manejo de equipos para la aplicación de pintura	Requerido	Nivel 5
Manejo de vehículos	Requerido	Nivel 4
Materiales e insumos especializados en preparación de superficie	Requerido	Nivel 5
Mecánica automotriz	Preferible	Nivel 2
Métodos de aplicación de pintura	Preferible	Nivel 5
Preparación y alistamiento de superficies	Requerido	Nivel 5
Proceso de enderezada	Preferible	Nivel 3
Seguridad e higiene industrial	Preferible	Nivel 4
Técnicas de acabados de vehículos	Preferible	Nivel 5

# ANALISIS DE BRECHAS

## Preparador de Pintura 3

Educación	Cumple	No cumple
Bachiller ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )		X
<b>Competencias técnicas</b>		
Aplicación de pintura automotriz ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Electricidad automotriz ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Habilidad manual ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Manejo de equipos para la aplicación de pintura ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Manejo de vehículos ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Materiales e insumos especializados en preparación de superficie ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Mecánica automotriz ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Métodos de aplicación de pintura ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Preparación y alistamiento de superficies ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Proceso de enderezada ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Seguridad e higiene industrial ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Técnicas de acabados de vehículos ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
<b>Competencias generales</b>		
Orientación al logro-orientación a resultados ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Orientación de servicio al cliente ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Pensamiento conceptual y analítico ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Preocupación por el orden y la calidad ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
<b>Experiencia</b>		
3 años en cargos similares ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
<b>Observaciones</b>		
<p>La persona posee las competencias generales y técnicas necesarias para ocupar el puesto. En el caso del bachillerato, que no es indispensable, se compensa con sus años de experiencia.</p>		

# Informe de Medición del Perfil Individual

AREA A LA QUE PERTENECE: ENDEREZADA Y PINTURA

CARGO: PREPARADOR DE PINTURA 4

## **COMPETENCIAS**

FRECUENCIAS Y SIGNIFICADOS

FRECUENCIA	RANGO
SIEMPRE	100 - 85
FRECUENTEMENTE	84 - 70
POCAS VECES	69 - 25
NUNCA	24 - 0
NO OBSERVADO	NO OBSERVADO

NOTA: En Negrita el nivel requerido.

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL REQUERIDO	RESULTADO
Orientación al logro-Orientación a resultados <b><u>(REQUERIDO)</u></b>	Nivel 1 : Hace bien su trabajo	100.00
	<b>Nivel 2 : Se fija estándares</b>	<b>100.00</b>
Orientación de servicio al cliente <b><u>(REQUERIDO)</u></b>	Nivel 1 : Da servicio cordial	100.00
	Nivel 2 : Mantiene comunicación fluida	100.00
	<b>Nivel 3 : Mantiene una actitud de disponibilidad con el Cliente</b>	<b>100.00</b>
Pensamiento conceptual y analítico <b><u>(PREFERIBLE)</u></b>	<b>Nivel 1 : Utiliza criterios básicos y el sentido común</b>	100.00
Preocupación por el Orden y la calidad <b><u>(PREFERIBLE)</u></b>	Nivel 1 : Se esfuerza por tener orden	100.00
	<b>Nivel 2 : Revisa su trabajo para asegurar que no tenga errores</b>	<b>100.00</b>

# **CONOCIMIENTOS**

## **SIGNIFICADOS Y NIVELES**

<b>NIVEL</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
NIVEL 5	DOMINIO
NIVEL 4	MUY BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 3	BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 2	CONOCIMIENTO BASICO
NIVEL 1	CONOCIMIENTO REGULAR

<b>COMPETENCIAS TECNICAS</b>	<b>EXIGENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>
Aplicación de pintura automotriz	Requerido	Nivel 5
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo	Requerido	Nivel 4
Electricidad automotriz	Preferible	Nivel 2
Habilidad manual	Preferible	Nivel 5
Manejo de equipos para la aplicación de pintura	Requerido	Nivel 5
Manejo de vehículos	Requerido	Nivel 4
Materiales e insumos especializados en preparación de superficie	Requerido	Nivel 4
Mecánica automotriz	Preferible	Nivel 2
Métodos de aplicación de pintura	Preferible	Nivel 4
Preparación y alistamiento de superficies	Requerido	Nivel 5
Proceso de enderezada	Preferible	Nivel 2
Seguridad e higiene industrial	Preferible	Nivel 3
Técnicas de acabados de vehículos	Preferible	Nivel 5

## **ANALISIS DE BRECHAS**

### Preparador de Pintura 4

<b>Educación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
Bachiller ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )		X
<b>Competencias técnicas</b>		
Aplicación de pintura automotriz ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Electricidad automotriz ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Habilidad manual ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Manejo de equipos para la aplicación de pintura ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Manejo de vehículos ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Materiales e insumos especializados en preparación de superficie ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Mecánica automotriz ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Métodos de aplicación de pintura ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Preparación y alistamiento de superficies ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Proceso de enderezada ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Seguridad e higiene industrial ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Técnicas de acabados de vehículos ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
<b>Competencias generales</b>		
Orientación al logro-orientación a resultados ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Orientación de servicio al cliente ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Pensamiento conceptual y analítico ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Preocupación por el orden y la calidad ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
<b>Experiencia</b>		
3 años en cargos similares ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
<b>Observaciones</b>		
<p>La persona posee las competencias generales y técnicas necesarias para ocupar el puesto. En el caso del bachillerato, que no es indispensable, se compensa con sus años de experiencia.</p>		

# Informe de Medición del Perfil Individual

AREA A LA QUE PERTENECE: BLINDAJE

CARGO: TECNICO CARROCERO DE BLINDAJE 1

## COMPETENCIAS

FRECUENCIAS Y SIGNIFICADOS

FRECUENCIA	RANGO
SIEMPRE	100 - 85
FRECUENTEMENTE	84 - 70
POCAS VECES	69 - 25
NUNCA	24 - 0
NO OBSERVADO	NO OBSERVADO

NOTA: En Negrita el nivel requerido.

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL REQUERIDO	RESULTADO
Orientación al logro-orientación a resultados ( <b>REQUERIDO</b> )	Nivel 1 : Hace bien su trabajo	100.00
	<b>Nivel 2 : Se fija estándares</b>	
Orientación de servicio al cliente ( <b>PREFERIBLE</b> )	Nivel 1 : Da servicio cordial	100.00
	Nivel 2 : Mantiene comunicación fluida	100.00
	<b>Nivel 3 : Mantiene una actitud de disponibilidad con el Cliente</b>	<b>100.00</b>
Pensamiento analítico ( <b>REQUERIDO</b> )	<b>Nivel 1 : Identifica relaciones básicas</b>	<b>100.00</b>
Preocupación por el orden y la calidad ( <b>REQUERIDO</b> )	Nivel 1 : Se esfuerza por tener orden	100.00
	<b>Nivel 2 : Revisa su trabajo para asegurar que no tenga errores</b>	<b>100.00</b>
Trabajo en equipo ( <b>PREFERIBLE</b> )	<b>Nivel 1 : Participa de buen agrado en el equipo</b>	<b>100.00</b>

# CONOCIMIENTOS

## SIGNIFICADOS Y NIVELES

NIVEL	SIGNIFICADO
NIVEL 5	DOMINIO
NIVEL 4	MUY BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 3	BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 2	CONOCIMIENTO BASICO
NIVEL 1	CONOCIMIENTO REGULAR

---

COMPETENCIA TECNICA	EXIGENCIA	RESULTADO
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo	Preferible	Nivel 4
Electricidad automotriz	Preferible	Nivel 2
Ensamblaje de vehiculos	Requerido	Nivel 5
Manejo de vehiculo	Requerido	Nivel 5
Seguridad e higiene industrial	Preferible	Nivel 5
Soldadura	Requerido	Nivel 4

## **ANALISIS DE BRECHAS**

### **Tecnico Carrocero de Blindaje 1**

<b>Educación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
Bachiller ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )		X
<b>Competencias técnicas</b>		
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Electricidad automotriz ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Ensamblaje de vehiculos ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Manejo de vehiculo ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Seguridad e higiene industrial ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Soldadura ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
<b>Competencias generales</b>		
Orientación al logro-orientación a resultados ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Orientación de servicio al cliente ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
Pensamiento analítico ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Preocupación por el orden y la calidad ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
Trabajo en equipo ( <b><u>PREFERIBLE</u></b> )	X	
<b>Experiencia</b>		
3 años en cargos similares ( <b><u>REQUERIDO</u></b> )	X	
<b>Observaciones</b>		
La persona posee las competencias generales y técnicas necesarias para ocupar el puesto. En el caso del bachillerato, que no es indispensable, se compensa con sus años de experiencia.		

# Informe de Medición del Perfil Individual

AREA A LA QUE PERTENECE: BLINDAJE

CARGO: TECNICO CARROCERO DE BLINDAJE 2

## COMPETENCIAS

FRECUENCIAS Y SIGNIFICADOS

FRECUENCIA	RANGO
SIEMPRE	100 - 85
FRECUENTEMENTE	84 - 70
POCAS VECES	69 - 25
NUNCA	24 - 0
NO OBSERVADO	NO OBSERVADO

NOTA: En Negrita el nivel requerido.

COMPETENCIAS GENERALES	NIVEL REQUERIDO	RESULTADO
Orientación al logro-orientación a resultados ( <b>REQUERIDO</b> )	Nivel 1 : Hace bien su trabajo	100.00
	<b>Nivel 2 : Se fija estándares</b>	<b>75.00</b>
Orientación de servicio al cliente ( <b>PREFERIBLE</b> )	Nivel 1 : Da servicio cordial	100.00
	Nivel 2 : Mantiene comunicación fluida	75.00
	<b>Nivel 3 : Mantiene una actitud de disponibilidad con el Cliente</b>	<b>100.00</b>
Pensamiento analítico ( <b>REQUERIDO</b> )	<b>Nivel 1 : Identifica relaciones básicas</b>	<b>100.00</b>
Preocupación por el orden y la calidad ( <b>REQUERIDO</b> )	Nivel 1 : Se esfuerza por tener orden	75.00
	<b>Nivel 2 : Revisa su trabajo para asegurar que no tenga errores</b>	<b>100.00</b>

# **CONOCIMIENTOS**

## **SIGNIFICADOS Y NIVELES**

<b>NIVEL</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
NIVEL 5	DOMINIO
NIVEL 4	MUY BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 3	BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 2	CONOCIMIENTO BASICO
NIVEL 1	CONOCIMIENTO REGULAR

---

<b>COMPETENCIAS TECNICAS</b>	<b>EXIGENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo	Preferible	Nivel 4
Electricidad automotriz	Preferible	Nivel 2
Ensamblaje de vehículos	Requerido	Nivel 5
Manejo de vehículo	Requerido	Nivel 4
Seguridad e higiene industrial	Preferible	Nivel 4
Soldadura	Requerido	Nivel 5

## **ANALISIS DE BRECHAS**

### Técnico Carrocero de Blindaje 2

<b>Educación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
Bachiller mecánico automotriz <b>(REQUERIDO)</b>		X
<b>Competencias técnicas</b>		
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Electricidad automotriz <b>(PREFERIBLE)</b>		X
Ensamblaje de vehículos <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Manejo de vehículo <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Seguridad e higiene industrial <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Soldadura <b>(REQUERIDO)</b>	X	
<b>Competencias generales</b>		
Orientación al logro-orientación a resultados <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Orientación de servicio al cliente <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Pensamiento analítico <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Preocupación por el orden y la calidad <b>(REQUERIDO)</b>	X	
<b>Experiencia</b>		
3 años en cargos similares <b>(REQUERIDO)</b>	X	
<b>Observaciones</b>		
La persona posee las competencias generales y técnicas necesarias para ocupar el puesto. En el caso del bachillerato, que es indispensable, se compensa con sus años de experiencia. Por otro lado, en el caso de la competencia técnica Electricidad Automotriz la persona no cumple con los conocimientos, sin embargo, es una competencia que no es obligatoria ya que puede ir adquiriendo conocimientos en la organización.		

# Informe de Medición del Perfil Individual

AREA A LA QUE PERTENECE: BLINDAJE

CARGO: TECNICO CARROCERO DE BLINDAJE 3

## COMPETENCIAS

FRECUENCIAS Y SIGNIFICADOS

FRECUENCIA	RANGO
SIEMPRE	100 - 85
FRECUENTEMENTE	84 - 70
POCAS VECES	69 - 25
NUNCA	24 - 0
NO OBSERVADO	NO OBSERVADO

NOTA: En Negrita el nivel requerido.

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL REQUERIDO	RESULTADO
Orientación al logro- orientación a resultados <b>(REQUERIDA)</b>	Nivel 1 : Hace bien su trabajo	100.00
	<b>Nivel 2 : Se fija estándares</b>	<b>75.00</b>
Orientación de servicio al cliente <b>(PREFERIBLE)</b>	Nivel 1 : Da servicio cordial	75.00
	Nivel 2 : Mantiene comunicación fluida	75.00
	<b>Nivel 3 : Mantiene una actitud de disponibilidad con el Cliente</b>	<b>75.00</b>
Pensamiento analítico <b>(REQUERIDA)</b>	<b>Nivel 1 : Identifica relaciones básicas</b>	<b>100.00</b>
Preocupación por el orden y la calidad <b>(REQUERIDA)</b>	Nivel 1 : Se esfuerza por tener orden	100.00
	<b>Nivel 2 : Revisa su trabajo para asegurar que no tenga errores</b>	100.00

# **CONOCIMIENTOS**

## **SIGNIFICADOS Y NIVELES**

<b>NIVEL</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
NIVEL 5	DOMINIO
NIVEL 4	MUY BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 3	BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 2	CONOCIMIENTO BASICO
NIVEL 1	CONOCIMIENTO REGULAR

---

<b>COMPETENCIA TECNICA</b>	<b>EXIGENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo	Preferible	Nivel 4
Electricidad automotriz	Preferible	Nivel 2
Ensamblaje de vehículos	Requerido	Nivel 4
Manejo de vehículo	Requerido	Nivel 3
Seguridad e higiene industrial	Preferible	Nivel 4
Soldadura	Requerido	Nivel 4

## **ANALISIS DE BRECHAS**

### Tecnico Carrocero de Blindaje 3

<b>Educación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
Bachiller mecánico automotriz <b>(REQUERIDO)</b>		X
<b>Competencias técnicas</b>		
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Electricidad automotriz <b>(PREFERIBLE)</b>		X
Ensamblaje de vehículos <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Manejo de vehículo <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Seguridad e higiene industrial <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Soldadura <b>(REQUERIBLE)</b>	X	
<b>Competencias generales</b>		
Orientación al logro-orientación a resultados <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Orientación de servicio al cliente <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Pensamiento analítico <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Preocupación por el orden y la calidad <b>(REQUERIDO)</b>	X	
<b>Experiencia</b>		
3 años en cargos similares <b>(REQUERIDO)</b>	X	
<b>Observaciones</b>		
<p>La persona posee las competencias generales y técnicas necesarias para ocupar el puesto. En el caso del bachillerato, que es indispensable, se compensa con sus años de experiencia. Por otro lado, en el caso de la competencia técnica Electricidad Automotriz la persona no cumple con los conocimientos, sin embargo, es una competencia que no es obligatoria ya que puede ir adquiriendo conocimientos en la organización.</p>		

# Informe de Medición del Perfil Individual

AREA A LA QUE PERTENECE: ENDEREZADA Y PINTURA

CARGO: TECNICO CARROCERO

## COMPETENCIAS

FRECUENCIAS Y SIGNIFICADOS

FRECUENCIA	RANGO
SIEMPRE	100 - 85
FRECUENTEMENTE	84 - 70
POCAS VECES	69 - 25
NUNCA	24 - 0
NO OBSERVADO	NO OBSERVADO

NOTA: En Negrita el nivel requerido.

COMPETENCIAS TÉCNICAS	NIVEL REQUERIDO	RESULTADO
Orientación al logro-orientación a resultados ( <b>REQUERIDO</b> )	Nivel 1 : Hace bien su trabajo	100.00
	<b>Nivel 2 : Se fija estándares</b>	<b>100.00</b>
Orientación de servicio al cliente ( <b>REQUERIDO</b> )	Nivel 1 : Da servicio cordial	100.00
	Nivel 2 : Mantiene comunicación fluida	100.00
	<b>Nivel 3 : Mantiene una actitud de disponibilidad con el Cliente</b>	<b>75.00</b>
Pensamiento conceptual y analítico ( <b>REQUERIDO</b> )	<b>Nivel 1 : Identifica relaciones básicas</b>	<b>100.00</b>
Preocupación por el orden y la calidad ( <b>PREFERIBLE</b> )	Nivel 1 : Se esfuerza por tener orden	100.00
	<b>Nivel 2 : Revisa su trabajo para asegurar que no tenga errores</b>	<b>100.00</b>

# **CONOCIMIENTOS**

## **SIGNIFICADOS Y NIVELES**

<b>NIVEL</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
NIVEL 5	DOMINIO
NIVEL 4	MUY BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 3	BUEN CONOCIMIENTO
NIVEL 2	CONOCIMIENTO BASICO
NIVEL 1	CONOCIMIENTO REGULAR

---

<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>	<b>EXIGENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>
Adhesivos industriales	Preferible	Nivel 5
Chapisteria	Preferible	Nivel 5
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo	Preferible	Nivel 4
Electricidad automotriz	Preferible	Nivel 3
Ensamblaje de vehículos	Requerido	Nivel 5
Habilidad manual	Requerido	Nivel 5
Manejo de vehículo	Requerido	Nivel 4
Mecánica automotriz	Requerido	Nivel 2
Producto	Preferible	Nivel 5
Reparación de fibras de vidrio y plástico	Requerido	Nivel 5
Resistencia de materiales	Requerido	Nivel 5
Seguridad e higiene industrial	Preferible	Nivel 4

## **ANALISIS DE BRECHAS**

### Tecnico Carrocero

<b>Educación</b>	<b>Cumple</b>	<b>No cumple</b>
Bachiller mecánico automotriz <b>(REQUERIDO)</b>		X
<b>Competencias técnicas</b>		
Adhesivos industriales <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Chapistería <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Conocimiento de los riesgos en seguridad y salud a los que está expuesto su puesto de trabajo <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Electricidad automotriz <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Ensamblaje de vehículos <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Habilidad manual <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Manejo de vehículo <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Mecánica automotriz <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Producto <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Reparación de fibras de vidrio y plástico <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Resistencia de materiales <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Seguridad e higiene industrial <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
<b>Competencias generales</b>		
Orientación al logro-orientación a resultados <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Orientación de servicio al cliente <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
Pensamiento analítico <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Preocupación por el orden y la calidad <b>(REQUERIDO)</b>	X	
Trabajo en equipo <b>(PREFERIBLE)</b>	X	
<b>Experiencia</b>		
3 años en cargos similares <b>(REQUERIDO)</b>	X	
<b>Observaciones</b>		
<p>La persona posee las competencias generales y técnicas necesarias para ocupar el puesto. En el caso del bachillerato, que es indispensable, se compensa con sus años de experiencia.</p>		

## Manual de inducción para el colaborador de reciente ingreso

# MANUAL DE INDUCCIÓN

Apreciado colaborador:

Vas a formar parte de una reconocida concesionaria de Guayaquil, la misma, que pertenece a un grupo de empresas muy importantes del Ecuador. Con suma complacencia te damos la bienvenida a nuestra compañía, deseando que tu permanencia en ésta sea motivo de gratas experiencias y que tus más caras aspiraciones se vean plasmadas y realizadas, lo cual, contribuirá al logro de nuestros objetivos.

Tu eres el recurso estratégico básico, al que Concesionaria Guayaquil, le presta su mayor atención, y espera de ti toda tu colaboración y apoyo

Te estás incorporando a una empresa comprometida y prestigiosa en su rama en el Ecuador, y para eso necesitamos de tu entusiasmo e identificación con estos propósitos.

Recuerda permanentemente: "TU EXITO ES EL EXITO DE CONCESIONARIA GUAYAQUIL."



### Misión

Lograr la satisfacción integral de sus Clientes en la provisión de servicios, talleres, repuestos, y vehículos, actuando de manera profesional y efectiva, respetando los principios corporativos, generando valor a la empresa y fomentar el desarrollo personal.



### Visión

Organización automotriz dinámica, líder en la provisión de servicios integrales de atención al Cliente, que genera bienestar para sus colaboradores y rentabilidad para sus accionistas.



### Valores

- Vocación de Servicio
- Liderazgo
- Lealtad
- Integridad
- Iniciativa



### Horarios

Talleres	08h00 – 17h00
Repuestos	08h30 – 18h00
Ventas	08h30 – 18h30
Administración	09h00 – 18h00



### Beneficios

- Préstamos mediante el banco bolivariano
- Seguro médico privado
- Póliza de vida
- Subsidio de alimentación



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Gallardo Barberán, María del Mar**, con C.C: # **0924408289** autor/a del trabajo de titulación: **Inducción, evaluación y capacitación de los colaboradores de reciente ingreso del departamento de enderezada y pintura de una compañía automotriz. Concesionaria Guayaquil: Diseño de un programa de inducción y capacitación** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **14 de Marzo de 2017**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Gallardo Barberán, María del Mar**

C.C: **0924408289**



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Martinez Abad, Daniela Andrea**, con C.C: # **0930314299** autor/a del trabajo de titulación: **Inducción, evaluación y capacitación de los colaboradores de reciente ingreso del departamento de enderezada y pintura de una compañía automotriz. Concesionaria Guayaquil: Diseño de un programa de inducción y capacitación** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **14 de Marzo de 2017**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Martinez Abad, Daniela Andrea**

C.C: **0930314299**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Inducción, evaluación y capacitación de los colaboradores de reciente ingreso del departamento de enderezada y pintura de una compañía automotriz. Concesionaria Guayaquil: Diseño de un programa de inducción y capacitación		
<b>AUTOR(ES)</b>	María del Mar, Gallardo Barberan Daniela Andrea Martínez Abad		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Alex Miguel, Tapia Ubillus		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	14 de Marzo de 2017	<b>No. PÁGINAS:</b>	140
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Recursos humanos, capacitación, inducción		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Inducción, capacitación, Manual de funciones, competencias, evaluación, recursos humanos		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	<p>Este documento presenta una investigación realizada en una Concesionaria automotriz de Guayaquil. Se lo realizó con el fin de reforzar las competencias técnicas y generales en las que se necesita mejorar de los colaboradores de reciente ingreso del área de enderezada y pintura. Se propone un plan de capacitación y un manual de inducción para nuevos colaboradores del departamento de enderezada y pintura. Para elaborar esta propuesta, se debió realizar en primer lugar la actualización del manual de funciones en base a competencias de nueve cargos que posee el departamento. Se recopiló información acerca de las funciones que realizaban y las competencias necesarias para desempeñarse en sus cargos. Luego, se evaluó por observación las competencias generales y técnicas de los colaboradores del área de enderezada y pintura y se realizó un análisis comparativo para encontrar la brecha existente entre el perfil propuesto y el perfil real. Por otro lado, para la propuesta del manual de inducción se solicitó al área de talento humano información relevante acerca de la compañía con el objetivo de que los colaboradores tengan los conocimientos básicos de la empresa.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-9-94134118 +593-9-67812318	<b>E-mail:</b> margallardo93@hotmail.com danielitamartineza@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Bonilla Moran, Luis Antonio		
	<b>Teléfono:</b> +593-9-69870900		
	<b>E-mail:</b> bonillamorán@hotmail.com		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			